



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Modelos de calidad en el tercer sector: dificultades de implantación

Autor/es

ARTURO ESCOBAR LAS HERAS

Director/es

Emma Juaneda Ayensa

Facultad

Escuela de Máster y Doctorado de la Universidad de La Rioja

Titulación

Máster Universitario en Gestión de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2016-17



Modelos de calidad en el tercer sector: dificultades de implantación, de
ARTURO ESCOBAR LAS HERAS
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative
Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los
titulares del copyright.

Trabajo de Fin de Máster

Modelos de calidad en el tercer sector: dificultades de implantación

Autor:

Arturo Escobar Las Heras

Tutor/es: Emma Juaneda Ayensa

MÁSTER:

Máster en Gestión de Empresas (255M)

Escuela de Máster y Doctorado



**UNIVERSIDAD
DE LA RIOJA**

AÑO ACADÉMICO: 2016/2017

Índice

	Página
1- Introducción	6
2- Marco teórico y pregunta de investigación	11
2.1. Antecedentes y estado actual del tercer sector	11
2.2. Pregunta de investigación	17
3- Metodología	24
4- Descriptivo de las categorías logradas	29
4.1. Alineación entre los modelos y los proyectos	29
4.2. discrepancia entre la estrategia y los procesos	33
4.3. La adaptación del modelo a la cultura	35
4.4. Imperfecciones en el flujo informativo entre unidades	39
4.5. La elección del modelo como parte de la estrategia	41
5- Conclusiones y limitaciones	45
6- Bibliografía	52
7- Anexos	62
7.1. Cuestionario de la entrevista	62
7.2. Perfil de las organizaciones encuestadas.	70

Índice de gráficos y cuadros explicativos

	Página
Fig.1 <i>Evolución del número de evaluaciones EFQM del tercer sector en la Rioja</i>	7
Fig.2 Variación en las personas que han obtenido ayuda de ONG o asimiladas para pensión o alojamiento durante el año 2005 y durante el año 2012	12
Fig.3 Diferencia entre el potencial acreditable que se podían presentar a los reconocimientos ADER Excelencia y el potencial utilizado	14
Fig.4 Relación entre acreditaciones de unidades y acreditaciones de organizaciones totales por sectores (La Rioja, Madrid, JCYL)	15
Fig.5 Modelo de análisis: descripción del tipo de implantación, despliegue y efectos sobre las áreas clave de desempeño según clasificación de consenso.....	19
Fig.6 Diagrama del proceso de investigación realizado	28
 Cuadro 1 Algunos tipos de costes revelados por implantaciones	 23
Cuadro 2 Unidades con acreditación en modelos de calidad dentro de organizaciones de mayor tamaño sin acreditar.....	51

RESUMEN

La crisis de los modelos de bienestar ha propiciado que las organizaciones del tercer sector hayan pasado a ocupar un rol activo en la prestación de servicios sociales. La asimilación de estas organizaciones como agentes suministradores de servicios, en muchos casos de naturaleza pública, requiere que profesionalicen su gestión así como la garantía de niveles de calidad oportunos. Este trabajo tiene por objetivo identificar las dificultades para la implantación de modelos de calidad en las organizaciones de ámbito social de nuestra región. El estudio se desarrolla a través del análisis cualitativo del proceso de implantación en cinco organizaciones que desarrollan su labor en las áreas de exclusión social, educación, atención a los ancianos, discapacidad y conductas adictivas. Sus conclusiones se sitúan en la línea de la literatura existente, verificándose la existencia de ciertos costes de intercambio por causa de una implantación comprometida de las distintas iniciativas, y que afectan especialmente a la gestión de las personas y la función de liderazgo. Se extiende el análisis para ofrecer algunas recomendaciones vinculadas a las políticas regionales llamadas a impulsar la implementación de los diferentes modelos de calidad, y obtener implantaciones más eficientes, menos costosas, y que ofrezcan mayor rendimiento a la sociedad.

ABSTRACT

The crisis within the welfare systems has led the not-for-profit organisations to gain an active role in the provision of social services. A proper performance of these organisations as service providers – in many cases standing in for (or replacing) the role of the State for a number of public services – requires a professionalization of its management, and a correlative quality level in delivering these public goods.

This paper offers a qualitative analysis which examines the main pitfalls when implementing Quality models in organisations working in the social field.

The investigation process is developed through the analysis of five organisations which perform a key role into different fields with social implications – Education, charity and social aid, addictive behaviour, elder people and disabled- The conclusions show strong alignment with the cause-effect relations offered by Scientific programs on these issues, pointing out the existence of a number of trade- offs related to the loss of organisational flexibility and some other exchanges affecting the Human Resources Function and Leadership.

Some analytic extensions are showed under the shape of technical recommendations for regional governments related to the deployment of several strategies linked to the public certification policies. These recommendations should lead to better implementations, less costly, and offering a higher performance for the organisations. Simultaneously, this guideline could bring an increase in the capability of the public system of accreditations in terms of efficiency.

1. INTRODUCCIÓN

El resurgimiento de metodologías como Lean o Seis sigma a través de las organizaciones del tercer sector hace pensar que el cuadro de fuerzas que mueve al tejido de las organizaciones no lucrativas (ONL) se funda sobre un verdadero interés por la calidad (Al Tabbaa, Gadd y Ankrah, 2013). Este interés se puede explicar por razones asociadas a la creciente competencia entre las mismas por el acceso a recursos escasos (Melao, María Guía y Amorim, 2016) y por justificar un uso eficiente de esos recursos (Cheng y Yuan Chang, 2012). De esta manera, el manejo de metodologías asociadas a la filosofía de la Gestión de la Calidad Total (TQM en sus siglas en inglés) aparece ya descrita como una capacidad aconsejable para la supervivencia en el sector de lo social (Cheng y Yuan Chang, 2012).

Paralelamente, estos instrumentos dan respaldo a elementos moduladores del crecimiento tales como la innovación (Prajogo y Hong, 2008) la cual constituye un conductor estratégico a los efectos de aquilatar nuevas oportunidades y proteger el conocimiento colectivo (Kim, Kumar et Kumar, 2012).

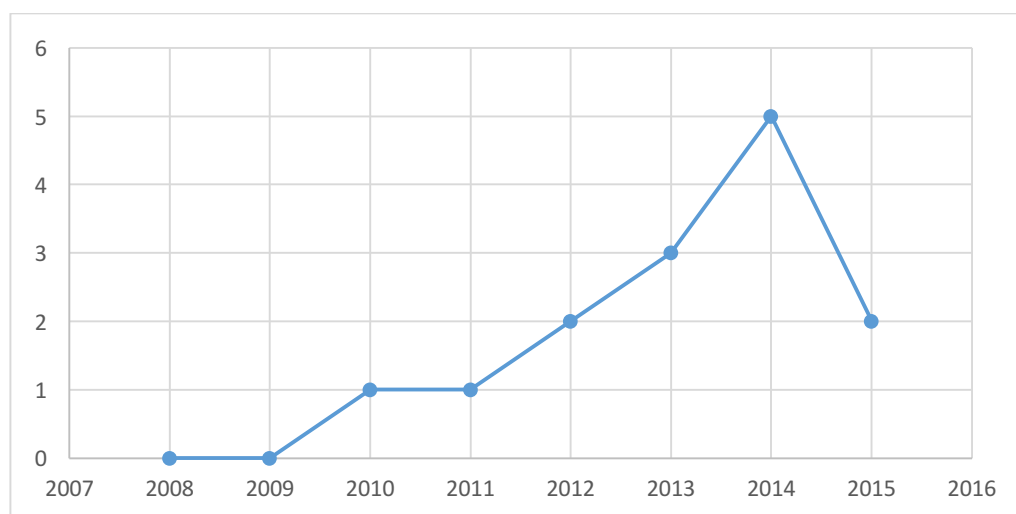
Tanto las mencionadas metodologías como el manejo de modelos de excelencia de carácter más holístico – tales como el modelo EFQM-responden a una aspiración de una verdadera integración de la calidad en la gestión y en sus dinámicas (Alfaro-Saiz, Carot-Sierra, Rodríguez-Rodríguez y Jabaloyes-Vivas, 2011).

Paradójicamente, el interés por la integración de la calidad en el nivel operativo de la organización que comparten todas las iniciativas y emprendimientos señalados en los dos párrafos anteriores, convive con el hecho de que la observación de las motivaciones concretas que llevan a decidir incorporar prácticas de gestión total como las arriba mencionadas (seis sigma, Lean, Just in time, filosofía cero defectos...) y las que llevan a optar por itinerarios como la acreditación en el sistema

ISO, o la evaluación según el modelo EFQM atienden, al observar las razones de manera “pormenorizada” a un cuadro de causas totalmente heterogéneo (Heras, Casadesús y Marimón, 2011). Desde sus orígenes hasta su actual conceptualización, los sistemas de Gestión de la Calidad Total han ampliado su significado hasta lograr convertirse en sistemas que favorecen la mejora continua, la orientación al cliente y la visión global de la organización, promoviendo a su vez la adaptación constante al entorno y a las expectativas de los distintos grupos de interés (Juaneda Ayensa 2010, p.148). Tal variedad y heterogeneidad de resultados es congruente con el hecho de que las organizaciones elijan un nivel de calidad que satisfaga su percepción de costes y beneficios (Christmann y Taylor, 2005).

En nuestra región, tales evidencias se manifiestan en la composición de los galardonados en el sistema de acreditaciones del modelo ADER excelencia – inspirado en los principios del modelo EFQM – cuyo protagonismo ha sido variable: desde la inexistencia de organizaciones de finalidad social galardonadas para el año 2008, al creciente incremento de su protagonismo durante los años 2011, 2012, 2013 (3 de cada 10 en media) hasta su punto álgido en el año 2014 (5 de cada 10) y una ruptura de la senda de crecimiento en el año 2015 (1 de cada 10) lo cual viene a indicar que las motivaciones sectoriales para la implantación de la calidad se explica también por las decisiones estratégicas individuales y no solo por elementos “macro” tales como la recesión económica, la excesiva dependencia de los fondos públicos o las presiones gubernamentales para la contratación de servicios.

Fig1. Evolución del número de evaluaciones EFQM del tercer sector en la Rioja



Fuente: adaptado de ADER Excelencia

El cuadro de relaciones que pueda existir en el tejido organizativo de nuestra región configura la elección del nivel de calidad, de los plazos de implantación, y de la fórmula elegida como una decisión con múltiples factores influyentes, entre los que pueden destacar las peculiaridades vinculadas a la estructura de derechos de propiedad de las mismas (Juaneda, Menorca y Marcuello, 2013) pero que no puede ignorar otros muchos elementos que guardan relación con una cuestión de planificación estratégica refinada.

Sin perjuicio de esta naturaleza multidimensional de nuestro objeto de análisis, ocurre que existe constatación teórica para afirmar que en escenarios como el señalado- con información imperfecta y la posibilidad de prácticas deshonestas en las que la acreditación no responda al verdadero nivel de valor añadido ofrecido- existe un riesgo potencial para que la calidad media de la cartera global de servicios que ofrecen a la sociedad estas instituciones se pueda ver reducida, así como el tamaño medio del mercado en el que operan, lo cual – además- va acompañado de distorsiones entre los retornos privados y sociales, lo cual genera un incentivo a una mayor intervención del Estado, ya que su actuación estaría justificada al poder elevar el bienestar de todas las partes (Akerlof, 1974).

Interesa- por tanto – saber cuáles son los fundamentos de las decisiones estratégicas que adoptan las instituciones de ámbito social de nuestra región-y su trascendencia- a los efectos de averiguar si nuestro tejido asociativo está adoptando medidas eficientes en relación a su modelo de calidad de largo plazo, y si la postura que adopta a un nivel operativo es consistente con la formulación estratégica que sus altos mandos establecen a priori. La motivación es doble: nuestras organizaciones pueden averiguar si sus decisiones corporativas asociadas al trinomio genérico calidad-valor añadido-innovación les localizan en su senda de crecimiento a largo plazo – o por el contrario las alejan- y las Administraciones Públicas pueden gozar de apoyo para mejorar los fundamentos de sus políticas presupuestarias y su incorporación como agente de mercado para determinadas iniciativas sociales.

Se propone- en concreto en congruencia con la agenda de investigación abierta estos últimos años por Kim, Kumar y Murphy (2010), averiguar si determinadas formas de implantar las iniciativas- y cómo éstas se adaptan a los distintos contextos- puede llevar al emergimiento de dinámicas de sustitución (*trade-off* en sus siglas en inglés) entre el éxito de una implantación y una pérdida de flexibilidad en la organización, bien sea de unos departamentos frente a otros, de unas áreas de implantación frente a otras o de toda la organización frente a su entorno competitivo o grupo estratégico.

En ocasiones, los intercambios entre la pérdida de flexibilidad y la obtención de ciertas ventajas tienen lugar a través de sustituciones entre eficiencia y legitimación. Por ejemplo, una implantación normativa de un modelo hace que los profesionales de la organización desvíen su atención del desarrollo de tareas operativas propias, a cambio de lo cual la organización se acredita en un sistema que la legitima, lo cual conduce a un “isomorfismo con su ambiente institucional, incrementando sus

posibilidades de sobrevivir” (Martínez-Costa y Martínez-Llorente, 2006; Zucker, 1987).

Más en concreto, dentro de este sub-marco de análisis, nos proponemos averiguar si se pueden producir elementos que hagan pensar en que existen unidades de negocio dentro de la organización que funcionen a una velocidad y otras unidades que desarrollen – por efecto de la implantación del sistema- su trabajo a una velocidad distinta. Este aspecto sería congruente con determinados análisis al respecto que se han desarrollado para otras áreas profesionales, pero tratando de medir variables similares (Prajogo y Hong, 2008)

Por tanto, el objetivo de este trabajo es investigar diferentes tipos de costes asociados a la implantación de modelos de calidad por parte de estas organizaciones. Tales costes quedarán caracterizados en forma de relaciones estructurales entre los criterios que componen los principios de la excelencia, y que son comunes a todos los grandes modelos de calidad (EFQM, ISO, MBNQA y DEMING).

Para alcanzar este objetivo se ha desarrollado un sistema de entrevistas a los líderes y responsables de calidad de 5 organizaciones dedicadas a la provisión de bienes y servicios clave en sectores tan importantes como la exclusión social, discapacidad, educación, conductas adictivas y tercera edad – dependencia. Conjuntamente, el colectivo al que atienden conforma un grupo social de varios miles de personas y familias de nuestra región, y gestionan recursos por valor de más de 25 millones de €. Todas ellas se encuentran en distintos momentos de la implantación de diferentes iniciativas de calidad, con percepciones diferentes y posturas heterogéneas ante los modelos que el mercado ofrece.

El estudio ha revelado que la implantación de modelos de calidad por parte de estas organizaciones afecta especialmente a la función de recursos humanos y la función de Liderazgo. Paralelamente se ahonda en una recomendación para los agentes que diseñan las políticas

sectoriales asociadas a las acreditaciones en modelos de calidad: un posible mecanismo que permita la reducción de estas ineficiencias en la implantación, permitiendo a las organizaciones que soliciten el respaldo público para el acceso al asesoramiento y apoyo en la integración de los modelos, de soluciones menos intrusivas e igualmente válidas por lo que respecta al aseguramiento de adecuados niveles de calidad ante los distintos grupos de interés.

2. MARCO TEÓRICO Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes y estado actual del tercer sector

En las distintas tradiciones y sistemas de bienestar social existentes en Europa- especialmente en las economías que representan mejor los valores del Estado de bienestar- el Tercer Sector juega un papel importante en la provisión de servicios, de manera más remarcada cuando estos van dirigidos a personas más vulnerables o requieren especialización (Fresno y Rauchberger, 2016).

En España, este papel protagonista se traduce en una participación en la creación de valor añadido que adquiere mayor relevancia paulatinamente, pasando de gestionar el 1,42% del PIB en 2008 al 1,62 % del PIB durante el año 2010 (TSAS, 2016) lo que equivale a cantidades cercanas a los 18.000 millones €. Ello supone una cifra equivalente – aproximada- a los objetivos de déficit público para el presente ejercicio 2017.

Paralelamente al crecimiento del sector en su protagonismo socioeconómico desde el inicio de la crisis económica, se ha producido el surgimiento de factores de incertidumbre que comprometen la viabilidad de muchas de las organizaciones que lo componen. Tales factores se pueden clasificar en dos grandes tipos: factores globales y factores nacionales. En primer lugar, los factores globales, que guardan relación con la incertidumbre asociada la financiación por parte de los gobiernos de los países, el declinar de las donaciones privadas por causa de las dificultades económicas, así como la creciente competencia – tanto

intrasectorial como intersectorial- (Al Tabbaa, Gadd y Ankrah, 2013). El otro gran grupo, factores nacionales, obedece a cuestiones de economía política de carácter nacional. Entre ellos destacan dos con especial repercusión:

— La aplicación de la Directiva 2014/24 de la UE sobre contratación pública- en la que se alteran las fórmulas de contratación de servicios entre la Administración del Estado y las entidades de ámbito social.

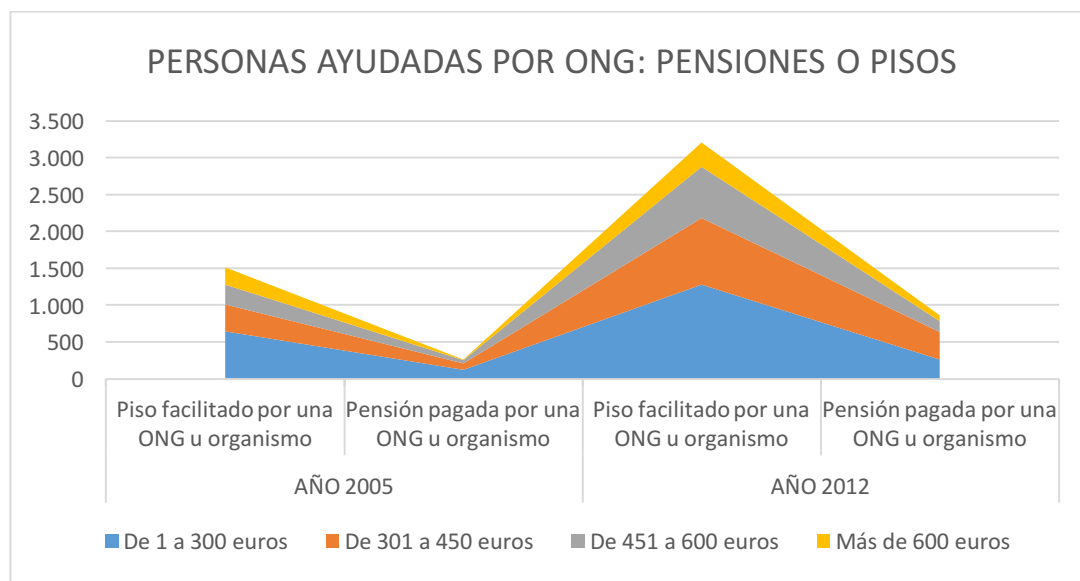
— La Sentencia del Tribunal Supremo sobre la reclamación presentada por el Gobierno regional de Cataluña contra el RD 536/213 relativo al reparto del 0,7 de la recaudación del IRPF – la casilla “ de asuntos sociales” en la que se plantea – de fondo- la distribución de no menos de 60 millones €, y en la que se altera – parcialmente- el cuadro de fuerzas que vertebra el principio de solidaridad del Estado (CERMI, Sentencia del TS del 01 de marzo de 2016)

Ambos factores se encuentran todavía pendientes de ser analizados en su profundidad, y por tratarse de temas abiertos, no se puede saber con seguridad los distintos efectos que pueden conllevar, entre otras razones, porque están sometidos a los distintos enfoques y posibles aplicaciones que desde la Administración del Estado y desde los gobiernos regionales y locales se puedan producir (Fresno y Raundberger, 2015)

En consecuencia, es en una coyuntura de creciente protagonismo de este sector donde se sitúan grandes amenazas geopolíticas para el mismo, junto con una creciente necesidad, donde por ejemplo – el número de personas que han recibido la ayuda- directa o indirectamente por este tipo de entidades ha crecido exponencialmente. Por ejemplo, el número de personas que han obtenido ayuda directa para alojamiento o prestación económica, sobre iniciativas y con financiación directa o indirecta de organizaciones de este ámbito, se ha multiplicado por cuatro

entre los años 2005 y 2012, lo que apunta a papel fundamental no solo económico – según los datos de participación en el PIB anteriormente expresados- sino de una fuerte penetración social:

Fig.2 Variación en las personas que han obtenido ayuda de ONG o asimiladas para pensión o alojamiento durante el año 2005 y durante el año 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Condiciones de vida 2005 y 2012. Instituto Nacional de Estadística

Por consiguiente, la creciente importancia de este sector, los reseñados riesgos político- financieros que afronta, y las exigencias de los colectivos que asiste demandando una mayor profesionalización de su capital humano (justifica la conveniencia de orientar parte de los recursos que se obtienen hacia el despliegue de políticas organizativas que fomenten o impulsen estrategias que favorezcan la calidad y la innovación, especialmente si las organizaciones carecen de tamaño suficiente o no parten de una situación financiera correctamente saneada (Morris y Garden, 2011).

Las organizaciones que lo componen ha comprendido la necesidad de introducir mejoras en su funcionamiento, para lo cual han desarrollado propuestas originales o han adaptado modelos generalistas para acercar los mismos a sus especificidades (Juaneda, González- Menorca y

Marcuello, 2013).

Correlativamente, el Estado ha adquirido clara conciencia de que el tercer sector – en un sentido amplio – es pieza imprescindible en la adecuada distribución de los recursos de un país. Simultáneamente, las organizaciones que lo componen son cada vez más conscientes de la necesidad de ser eficientes en la distribución de estos recursos, objetivo en el cual la mediación de los diferentes modelos de calidad puede tener un papel muy relevante (Cheng y Yuan Chang, 2012).

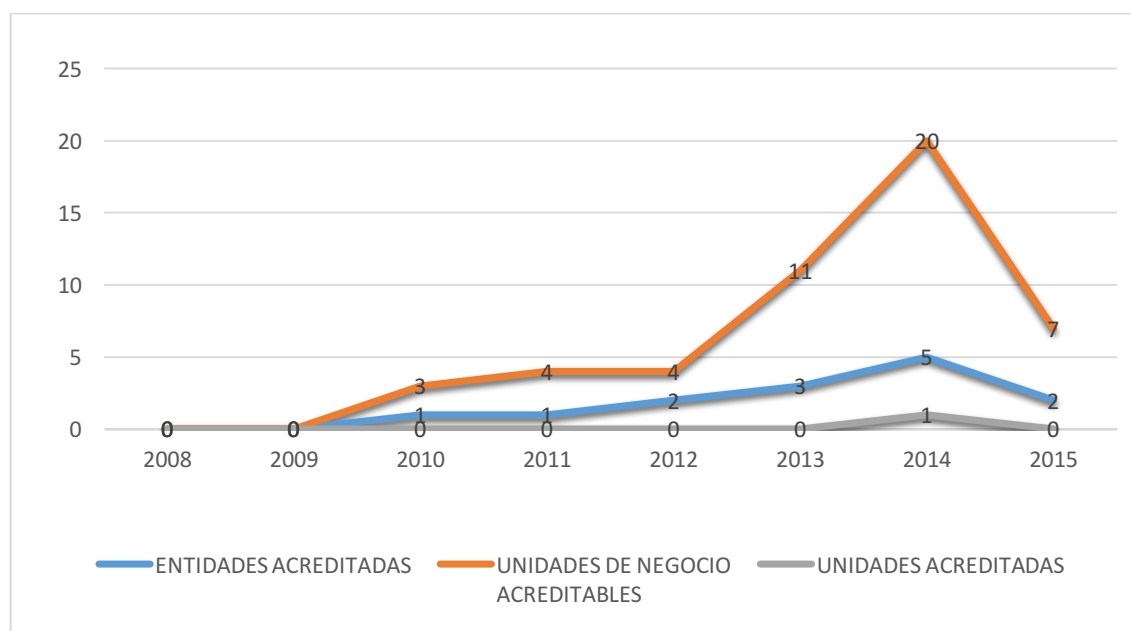
La variada oferta de modelos de calidad y filosofías de respaldo – ISO, EFQM, TQM –junto con el cuadro de iniciativas en que los distintos itinerarios de implantación derivan y su impacto sobre la cadena de valor, puede – potencialmente – causar una localización equivocada de los recursos (Ng, Rungtusanatham, Zhiao e Ivanova, 2015). Ello, a su vez, se puede traducir en que la entidad se esfuerce por un grupo de objetivos mientras construye competencias en áreas distintas, socavando el verdadero objetivo del sistema que se implanta y de la propia organización (Prajogo y Hong, 2008).

Por ejemplo, si nos centramos en la carta de servicios que ofrece el modelo EFQM hay varios itinerarios posibles – ofrecidos en gran parte por las propias guías del usuario que manejan las Administraciones Públicas– entre los cuales destaca la no obligatoriedad de trabajar con todas las unidades de negocio de la organización a la vez. Por otro lado, las alianzas establecidas por los modelos de excelencia con sus socios nacionales y regionales – en nuestra comunidad con la Agencia de Desarrollo de La Rioja- presentan varios niveles de acreditación según el nivel de compromiso asumible por cada entidad. Dicho de otra forma, el “sistema de acreditaciones ” permite armonizar bien las motivaciones y el momento de la organización con el esfuerzo asumible. De esta forma, se puede presentar desde una unidad de negocio, departamento, sistema de trabajo o proyecto, a un nivel mínimo de exigencia; o presentar toda la

organización a un nivel máximo. En otras palabras, se puede “customizar” un itinerario a largo plazo para la calidad.

Este cuadro de posibilidades abre la puerta a la consideración que en algunos estudios se hace de la calidad como un input estratégico que se implanta en “la cantidad de la misma” que se adecúa a la percepción de costes y beneficios que acepta la organización (Christmann y Taylor, 2006). Algunos estudios apuntan a que para las organizaciones las aproximaciones y las elecciones entre el tipo de iniciativa, y qué parte de la organización se presenta es señal de una percepción de la calidad como un factor estratégico, e indicio de la necesidad de obtener una verdadera ventaja competitiva (Gómez- López, Serrano-Bedia y López-Fernández, 2015). En la práctica, sin embargo, tal y como se ha avanzado en la introducción – al menos en nuestra región – no hay casos de organizaciones que presenten una sola unidad de negocio-salvo excepciones- y en su mayor parte, o se presenta la totalidad de la entidad o no se presenta.

Fig.3. Diferencia entre el potencial acreditable – Unidades de negocio, programas o iniciativas con entidad propia- que se podían presentar a los reconocimientos ADER Excelencia (escala Naranja) y el potencial utilizado – (escala Gris)

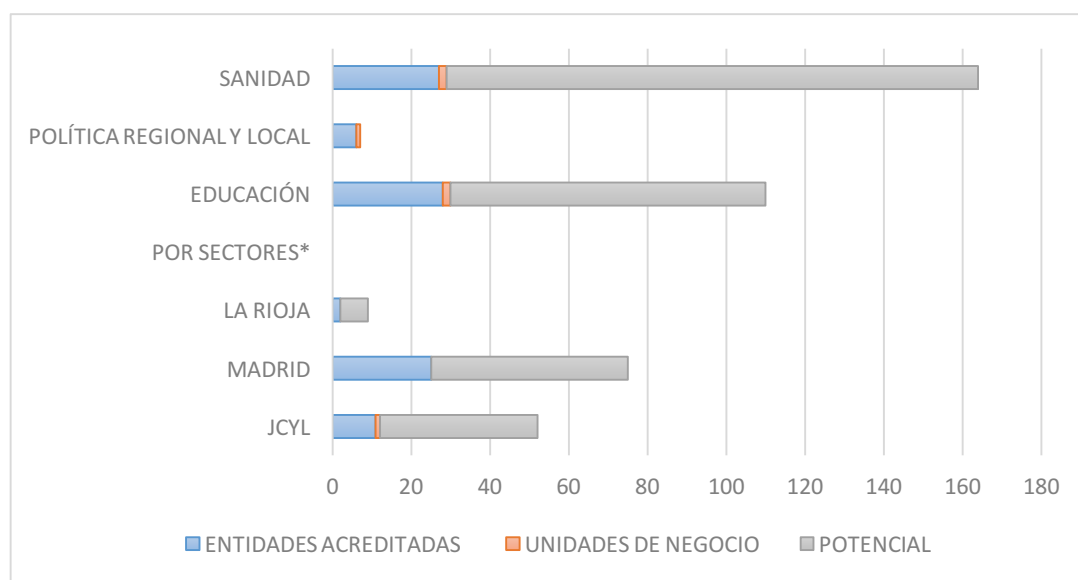


Fuente: Elaboración propia a partir de Agencia de Desarrollo Económico (Bases ADER Excelencia; 2017)

Por diversas razones esta opción no viene a barajarse, y ello a pesar de que en los propios registros de inscripción a las acreditaciones esta posibilidad se pregunta expresamente, aunque en el Boletín Oficial no se mencione.

Esta situación se extiende en nuestra región y en todo el país. En general, la proporción de unidades de negocio, departamentos, programas, áreas de desarrollo es proporcionalmente muy baja respecto a la propensión a acreditar la organización entera.

Fig.4.Relación entre acreditaciones de unidades y acreditaciones de organizaciones totales por sectores – sanidad, entes públicos y educación – para 3 CCAA – (La Rioja, Madrid, JCYL)



Fuente: Elaboración propia a partir de Club de Excelencia en Gestión, Agencia de Desarrollo de Castilla y León y Agencia de Desarrollo de La Rioja*

Sin embargo, la existencia teórica de esta posibilidad aconseja analizar de manera pormenorizada el cuadro de relaciones que media entre distintos niveles de compromiso y distintos niveles de resultados y éxitos. La literatura al respecto viene apuntando ciertas dudas sobre la eficacia de las distintas iniciativas de calidad dentro del sector social y de la salud (Melao et al, 2016) lo cual en algunos casos no ha sido impedimento para

que los gobiernos impulsen programas de acreditación genéricos, a pesar de que no existan evidencias claras de una influencia positiva en sectores como el social o el sanitario (Greenfield y Braithwaite, 2008; Liao et al, 2014).

Las evidencias de la literatura científica se orientan más hacia la relación entre las motivaciones y los resultados en los clientes, pero no hay evidencias de la relación entre distintas reflexiones organizacionales de carácter estratégico- que podrían llevar a soluciones de equilibrio parcial y tomar decisiones tendentes a acreditar programas o unidades más maduras- y su incidencia en los procesos de implantación, en menor medida aún existe una interpretación del nivel de implantación desde el punto de vista de la estrategia y de los efectos que pueden existir en la generación de un funcionamiento fragmentado. Por ejemplo, un departamento de RRHH con una gestión muy avanzada, y un área técnica informática que discurra al ralentí, y el correspondiente cuadro de consecuencias en el que esta situación – más o menos sostenida en el tiempo- puede derivar (Martínez-Costa, Martínez-Lorente y Choi, 2007).

Habitualmente, el análisis refinado de las relaciones entre un funcionamiento a dos velocidades (nos referimos con este nombre a la posibilidad de una organización que funcione con departamentos o programas acreditados en algún estándar de calidad, pero no en la totalidad de la organización) – desde las Direcciones de las organizaciones- cuando se ha planteado tangencialmente- se ha achacado a la falta de recursos o a una implantación acelerada, lo cual entra en conflicto con los razonamientos que a un nivel más teórico se perfilan, y que guardan relación con un tejido de relaciones conceptuales que ponen el acento en las motivaciones de la organización, y vincula las motivaciones externas a beneficios restringidos a áreas muy concretas y vinculadas a las propias motivaciones (Pozinska, Eklund y Dahlagard,2006) o a niveles superficiales de tipo administrativo (Tarí, Heras y Dick,2013; Nair y Prajogo,2009). También se refiere como causa para la existencia de problemas las especificidades del sector, para las

cuales los modelos al uso – EFQM en Europa y MBQA en EEUU- no se encuentran preparados, por tratarse de modelos orientados hacia la industria (Al – Tabbaa, K.Gadd y S. Ankrah, 2013; Juaneda et al, 2013).

La existencia de una diferencia en el argumentario entre la narración que se desarrolla desde la literatura científica sobre las asimetrías resultantes de los procesos de implantación y la disonancia con la narrativa que se ofrece en la práctica de las organizaciones –y especialmente en el sector de ayuda social en nuestra región- añade un doble interés a este análisis.

Tal reflexión es además congruente con las demandas de cara a futuras investigaciones que la literatura científica a este respecto viene apuntando. Así por ejemplo, al análisis de las motivaciones en relación al modelo EFQM se precisa una comprensión más exhaustiva sobre los procesos de implementación y las razones para desarrollarlos (Gómez et al, 2015). Esto ocurre a pesar de que –a priori- es un tema de investigación que ya se encuentra trabajado. Sin embargo, existe margen de mejora para labores de refinamiento que reduzcan el mencionado *gap*. Asimismo, especialmente el modelo EFQM requiere un proceso teórico de adaptación al ámbito social al existir dificultades para su integración, demandándose un estudio más detallado de los problemas vinculados a los costes de adopción del modelo (Al-Tabbaa et al, 2013).

Habida cuenta de que – en base a lo expuesto y a los datos ofrecidos- las organizaciones del ámbito social tienden a optar por acreditar la totalidad de la organización, y que esta decisión no es neutra, pues tiene consecuencias relacionadas con la flexibilidad, y con otros costes en el funcionamiento, nos proponemos estudiar qué tipo de costes pueden ser los que se apuntan en la literatura, y a qué áreas de la organización podría afectar más.

2.2. Pregunta de investigación

En relación al impacto de la calidad y sus modelos en las distintas dimensiones y departamentos de las organizaciones de ámbito social: ¿Existen ventajas en permitir que las organizaciones sufran determinados costes por el efecto de implantar un modelo de calidad determinado? ¿Sobre qué áreas de la organización inciden más esos costes? Se tiene la intuición de que uno de los posibles efectos secundarios podría estar relacionado con un funcionamiento asimétrico- con alguna unidad dentro de la organización asimilando mejor que otra un modelo o iniciativa determinado. Y la pregunta, en este caso, sería ¿cómo se puede conseguir identificar esta posibilidad?

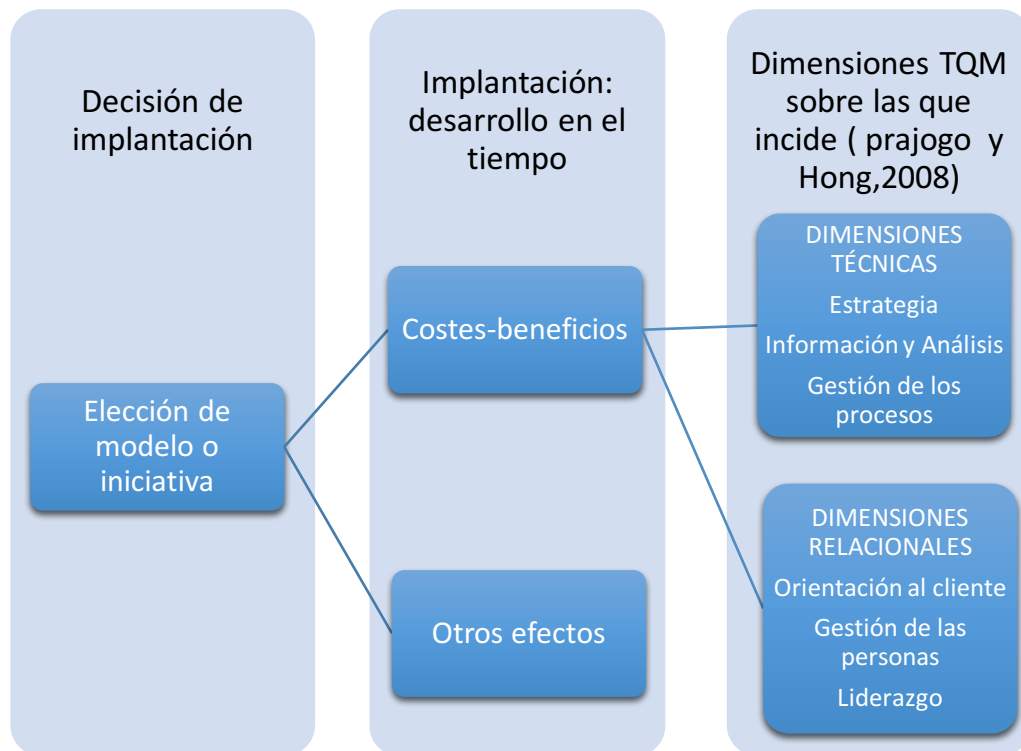
Esta pregunta es una forma de precisar el programa de investigación planteado por (Kim, Kumar y Murphy, 2010) y refinada por (Al- Tabbaa et al, 2013) sobre si las distintas maneras en las que se implantan las iniciativas de calidad y la forma en la que las mismas se engranan dentro de los distintos contextos organizacionales puede llevar al emergimiento de dinámicas de sustitución forzosa- entre el gradual éxito de una implantación sustantiva y una pérdida de flexibilidad en la organización, bien sea de unos departamentos frente a otros, de unas áreas de implantación frente a otras o de toda la organización frente a su entorno competitivo o grupo estratégico.

“Agenda de investigación:... La flexibilidad es un asunto emergente, habida cuenta de que la calidad no es una obligación natural de las organizaciones, sino un componente opcional para su éxito. Esto es así, en gran parte por el elevado número de factores que influyen para el éxito de una implantación. Por lo tanto es importante comprobar las siguientes cuestiones:

- 1- *Qué relaciones y sustituciones (trade-off) si los hay, existen entre la flexibilidad y la implantación de un modelo.*

2- *Cómo puede la flexibilidad (su pérdida o ganancia) afectar a los resultados clave en las áreas propuestas por el modelo.” (Kim, Kumar y Murphy, 2010).*

Figura 5. Modelo de análisis: descripción del tipo de implantación, despliegue y efectos sobre las áreas clave de desempeño según clasificación de consenso.



Fuente: Elaboración propia a partir de Prajogo (2009) y (Martínez-Costa et al. (2015)

Más en concreto, dentro de este sub-marco de análisis, nos proponemos averiguar si se pueden producir elementos que hagan pensar en que existen unidades de negocio dentro de la organización que funcionen a una velocidad y otras unidades que desarrollen – por efecto de la implantación del sistema- su trabajo a una velocidad distinta. Este aspecto sería congruente con determinados análisis al respecto que se han desarrollado para entornos distintos, pero tratando de medir variables similares (Prajogo y Hong, 2008) Asumimos así la hipótesis de que el emergimiento de organizaciones funcionando a “dos velocidades” es una forma de expresarse esa pérdida de flexibilidad que la literatura científica

apunta como campo prometedor de investigación, pendiente de un refinamiento.

Se puede asumir que la existencia o no de estas y otras características que apunten a cómo reacciona la organización a la implementación de un modelo en la totalidad de sus departamentos es una manera de iniciar un camino de investigación en el que el grado de flexibilidad en la adopción de una iniciativa de calidad – sea ISO, EFQM, o cualquier iniciativa TQM- cobra un papel protagonista, pues una adaptación del modelo que abre la puerta a distintos niveles de madurez en la organización habla de la flexibilidad del modelo a la vez que indica “algo” de la resiliencia de la organización y por ende de su capacidad para adaptarse a situaciones de tensión orgánica.

Una de las primeras referencias en la literatura científica sobre los efectos de la implantación de un modelo – en este primer caso la ISO 9000- se refiere a la manera en la que el modelo afecta a las distintas dimensiones que la calidad contiene- Liderazgo, Estrategia, Orientación al cliente, Información y análisis, Personas, Gestión de los procesos- y la manera en la que los departamentos de las organizaciones se ven afectados se denomina “multidimensionalidad o convergencia” (Prajogo et Hong, 2008).

En base a lo anterior una iniciativa de calidad proyecta un alto nivel de convergencia si incide sobre todas las dimensiones de la organización de similar manera, y su nivel de convergencia es bajo si incide de manera asimétrica sobre unas dimensiones respecto a otras.

Otros autores apuntan hacia la conveniencia de valorar la efectividad global de un modelo, midiéndolo como “el grado en el cual el uso real de una iniciativa – en calidad o innovación- se corresponde con el uso pensado para esa iniciativa” (Davies, 2008).

Un tercer grupo opta por evaluar elementos objetivos como el ROI- y otros indicadores financieros - para analizar el éxito de la implantación (Dick, Heras y Casadesús, 2008).

En los últimos años, la tendencia gira en torno a la relación entre el modelo, su nivel de implantación y los efectos del mismo sobre la capacidad de la organización para competir mejor en diferentes entornos. La noción que figura como métrica para la medición es, en este caso la “adecuación” o la “ desviación” entre el nivel de implantación adecuado para el perfil de la organización y el nivel de incertidumbre del entorno y el nivel de implantación realmente desarrollado (Ng, Rungtusanatham, Zhao y Ivanova, 2015).

Otro enfoque que también destaca opta por relacionar pequeños subgrupos de los criterios básicos de la filosofía TQM, desarrollando relaciones entre combinaciones de criterios y determinados resultados relativos al desempeño o el rendimiento (Dubey y Gunasekaran, 2014). A través de este camino lo que se busca no es tanto identificar la variable más acertada para medir, sino localizar pequeñas áreas del funcionamiento de la organización donde existan razones para pensar que hay tensiones (por ejemplo, en la relación entre la implantación de un modelo, la función de RRHH y el desempeño).

Sea cual sea la manera en la que el investigador se aproxime al intento de evaluar los costes y los beneficios de una implantación – midiendo la convergencia, la efectividad o la adecuación, o bien estudiando pequeños grupos de relaciones – parece conveniente apuntar la idea de que existe margen de maniobra para realizar cálculos más ajustados sobre los efectos, de acuerdo a la agenda de investigación señalada en páginas anteriores.

La posibilidad de realizar cálculos mejores sobre los efectos positivos y negativos de la implantación de un modelo constituye un desafío recurrente (Lee, 2012), que en el ámbito de la calidad y lo social tiene una

respuesta ambigua. En este sentido la literatura científica afirma que existen carencias de investigación sobre el efecto concreto de los modelos de calidad y su impacto declarado en el sector social pues los distintos estudios no ofrecen resultados concluyentes (Cheng y Yuan-Chang, 2012) dejando en el aire la pregunta de su conveniencia (Boiral, 2011), lo cual señala como una buena solución el desarrollo de estudios cualitativos – especialmente si se trata del sector social y de organizaciones de tamaño medio o pequeño- para capacitar una comprensión más profunda de los impactos concretos de la calidad en relación con su contexto organizacional (Davies, 2008; Melao et Guía, 2013; Al-Tabbaa et al, 2013) así como para descubrir factores de éxito o fracaso más específicos que los ofrecidos en la literatura al respecto (Boiral, 2011; Lo y Chang, 2007; White, Samson, Rowland-Jones y Thomas, 2009).

El cuadro de evidencias que se obtenga se clasificará en forma de diferentes tipos de discrepancias por efecto de la implantación de las distintas iniciativas, tratando de refinar el esquema de relaciones causa-efecto que llevan a su existencia, y viene acompañado de alguna recomendación razonada en base a las declaraciones de los propios responsables de calidad de cada organización y de técnicos de área de las mismas organizaciones.

A continuación, reseñamos algunos tipos de sustituciones que figuran reseñadas en la literatura científica, y el alcance de las relaciones causa-efecto que articulan las diferentes dinámicas de “trade-off” en la flexibilidad, según se apunta en la literatura:

Cuadro 1. Algunos tipos de costes revelados por implantaciones según la literatura

Autores	Modelo/ Región/ Sector	Pérdida	Ganancia	Mecanismo
Costa y Llorente, 2006	TQM e ISO España Industria	Eficiencia La implantación desvía la atención del desarrollo de las tareas principales.	Subsistir Se incrementa la posibilidad de supervivencia	Isomorfismo: La adopción de un estándar legítima, y lleva al isomorfismo con el ambiente institucional.
Kang, Lo y Chang	ISO Taiwan Industria y servicios	Burocracia Tiempo La norma se implanta por presiones externas Se produce un coste generado por el incremento de la burocracia y por el tiempo de trabajo destinado a la implantación	Ventaja competitiva a corto plazo se compensa con la adquisición de una ventaja competitiva fruto de la implementación.	Isomorfismo: Una vez que los competidores directos han obtenido su certificación, esta ventaja se transforma en un coste adicional puro.
Ng, Rungtusanatham, Zhao y Ivanova	TQM China Industria y servicios	Flexibilidad: implantación normativa En entornos estables, existe un incentivo a sobre invertir en TQM ya que la infra inversión es proporcionalmente más perjudicial	Mejora más que proporcional en el desempeño	Ley de los Rendimientos Decrecientes (LDR)
Sanchez-Rodríguez, Martínez Llorente y Hemsworth	EFQM Compras de Industria y servicios en PYMES	Tiempo La implantación de una tecnología sin apoyo de un modelo de calidad produce menor rendimiento	Ventaja competitiva Mejora más que proporcional en el desempeño	Noción de complementariedad: un recurso (EFQM) produce mayores rendimientos en presencia de otro recurso (IT) que por sí mismo (IT sin EFQM)

3. METODOLOGÍA

La pregunta de investigación está destinada a descubrir algunas causas para el éxito o fracaso de los distintos modelos e iniciativas de calidad en el ámbito social de nuestra región. Habida cuenta de que la literatura generalista invita al desarrollo de estudios cualitativos para el análisis de causas raíz, que ofrezcan el análisis acertado sobre los factores de éxito o fracaso, riesgos y amenazas para la calidad y sus iniciativas (Dick et al, 2008; Kim et al, 2010; Al-Tabbaa et al, 2013) parece pertinente abordar un tema abierto como el referido a través de un estudio de caso entre las organizaciones que trabajan en el área social en La Rioja, cuyo nivel de investigación ofrezca una mayor profundidad que la que se muestra en el cuadro de causas primeras que se viene ofreciendo en la literatura.

Decimos que es un refinamiento porque el objetivo es conseguir desvelar determinadas relaciones que, en la medida de lo posible, podamos codificar como factores que acompañan o expresan elementos clave para la efectividad de una determinada iniciativa o emprendimiento. Esta labor de codificación se desarrollará, si procede, en una segunda fase.

El estudio cualitativo se documentará sobre tres fuentes de evidencias:

- 1- Entrevistas
- 2- Archivos de datos
- 3- Observaciones

Las preguntas que articulan la investigación se dividen en dos grupos. El primero orientado a establecer lo relativo a la implantación de las iniciativas de calidad en el tejido organizativo, e identificar variables relativas a la integración de las prácticas de calidad, su adaptación y cuestiones correlativas. El segundo grupo, destinado a identificar el cuadro de relaciones entre la implantación de las iniciativas y la trascendencia de las mismas, a través de la determinación de la correlación con descripciones de la literatura sobre buenas prácticas típicas de las iniciativas TQM.

De las relaciones entre el primer grupo y el segundo se pueden inferir ciertas premisas contextuales.

GRUPO 1

- i. Cuántos niveles organizacionales tienen implantada la calidad en su institución
- ii. Cuáles de los siguientes fines se pueden asociar al uso del modelo- o de la iniciativa- que su organización tenía pensado (uso intencionado) y el uso real que su organización le ha venido dando (uso real)
 - a. Autoevaluación (autoconocimiento)
 - b. Herramienta estratégica
 - c. Ofrecer a la organización una mirada amplia sobre la propia función (intención holística)
 - d. Ser una herramienta para gestionar mejor
 - e. Herramienta para compararse
 - f. Un medio para integrar otras iniciativas de calidad que se habían quedado aparcadas
 - g. Un medio de obtener un reconocimiento en calidad
 - h. Motivar al personal
 - i. Otras razones: mencionar el cuadro de motivaciones de (Gómez et al, 2015) y explicar de manera sencilla la que más se adapte en un primer repaso.
- iii. ¿Cómo se encuentra integrada la última iniciativa implantada con el resto de iniciativas ya desarrolladas? (Enunciar los tres grandes grupos de herramientas: ISO, EFQM, TQM.
- iv. Dibujar el itinerario desarrollado por la entidad en la implantación de las distintas iniciativas (pregunta de elaboración propia que tiene por objeto controlar el “time- line” de la organización).

GRUPO 2

- i. Cuáles son los principales beneficios y riesgos que su organización ha venido afrontando durante la implantación de su modelo(s) de calidad (Boiral, 2011; Melao et al, 2013).
- ii. Cuáles son los impactos que las distintas iniciativas han tenido en el desempeño de su organización, y en sus resultados (Boiral, 2011; Melao et al, 2013).
- iii. Basado en su propia experiencia, qué factores son los más importantes para la implantación con éxito de un modelo de calidad (Boiral, 2011).
- iv. Qué consejo le ofrecería a un gestor de recursos (un directivo o gerente) que estuviera intentando implantar un modelo de calidad en una organización (Boiral, 2011).

La recolección de datos sobre los cómo de los distintos itinerarios y mecanismos de calidad se han fundado sobre cuatro estudios de caso desarrollados a entidades certificadas o acreditadas en diferentes sistemas de calidad y con distintos niveles de madurez, en varios sectores tales como discapacidad, pobreza y exclusión, conductas adictivas y tercera edad, a través de un cuestionario como el reflejado anteriormente, y mediando una solicitud de ayuda financiera al Instituto de Estudios Riojanos. Se ha desarrollado una prueba piloto en un centro de día concertado con 400 puntos acreditados en el modelo EFQM y con la certificación ISO 9000 renovada, mediando además una amplia trayectoria en proyectos e iniciativas de calidad e innovación. La recopilación de los datos se realiza siguiendo el consejo desarrollado por otros estudios de caso (Melao et al, 2015; Boiral, 2011) que aconseja la grabación de las conversaciones, para un posterior análisis “palabra a palabra” si fuera necesario.

Cada uno de los estudios de caso se han desarrollado en La Rioja, desarrollados por el mismo investigador, y con los mismos objetivos declarados a las Direcciones de las respectivas organizaciones, a saber:

Analizar los puntos de vista y las reflexiones apoyadas sobre datos, de los gestores de las organizaciones – Dirección general o asimilable – y ciertos

puestos técnicos intermedios – terapeutas, educadores, trabajadores sociales, psicólogos o voluntarios (si procede) y de trabajadores de base – relativo a cómo se gestiona la calidad en cada organización. La elección de distintos niveles organizativos se ha propuesto a los efectos de conseguir incrementos netos en la validez de los datos.

El formato de las preguntas se ha planteado tan abierto como se observa a los efectos de generar conversaciones “semi estructuradas” que garanticen datos ricos y profundos.

El manejo de múltiples fuentes de datos se ha diseñado al objeto de permitir la triangulación de la información obtenida.

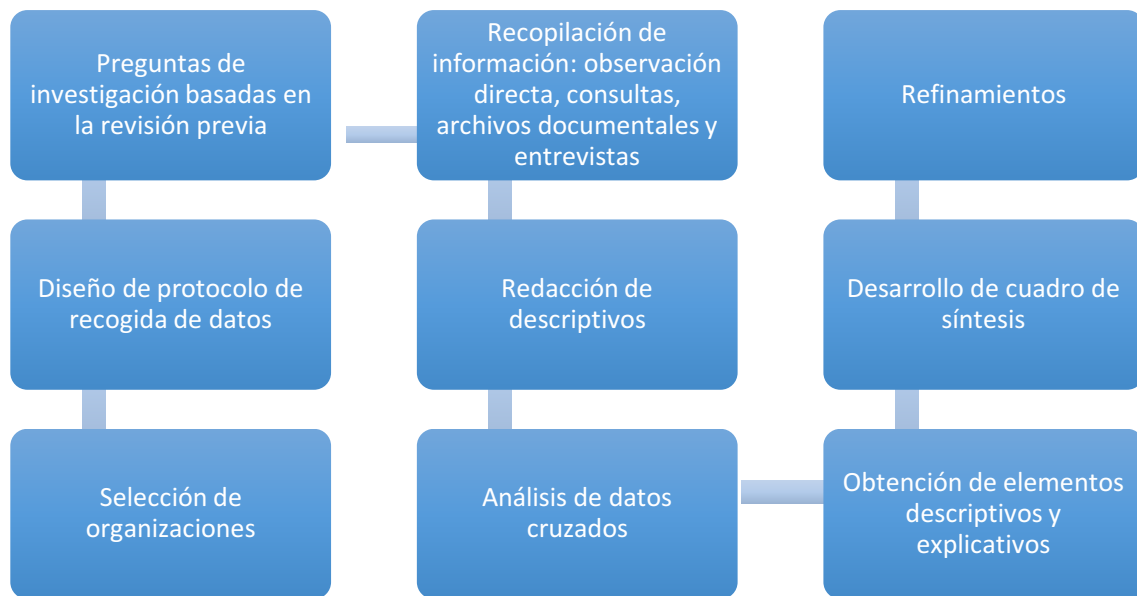
Los datos se analizarán de acuerdo a un proceso inductivo:

- transcripción de las conversaciones,
- transferencia a un software de análisis cualitativo (Atlas.ti)
- y fase de categorización, codificación y refinamiento.

Un primer paso de codificación obedeciendo a la literatura existente (clasificación de las prácticas TQM según Prajogo,2008) – a los efectos no de condicionar el pensamiento ofreciendo un marco de análisis *ex ante*, sino permitir iniciar con mayor agilidad el proceso de análisis y descubrimiento de las relaciones causales últimas al que sigue un refinamiento de las codificaciones siguiendo las directrices de (Huberman, 1994).

Un segundo paso es un estudio intra- caso y un estudio Inter-caso (cruzado) acompañado con dinámicas de emparejamiento de patrones y técnicas de construcción de explicaciones, de acuerdo a (Yin, 2009) así como de técnicas de exposición de las relaciones causa-efecto obtenidas (Miles et Huberman, 1994).

Fig.6. Diagrama del proceso de investigación realizado



Fuente: Elaboración propia adaptada de Yin (2003) y Juaneda (2012)*

Se acompaña guía del cuestionario presentado al final de este texto.

4. DESCRIPTIVO DE LAS CATEGORÍAS LOGRADAS

A continuación se exponen las relaciones obtenidas por la codificación de los conceptos que figuran entre las respuestas ofrecidas durante el transcurso de las entrevistas. Cuando una figura conceptual (Estrategia, Personas, Orientación al cliente...) se refleja, tras ser codificada, más de dos veces en cada respuesta, pasa a ser identificada. De similar manera se realizó con las afirmaciones que se fueron dando por parte del personal sobre la manera en la que referían al conjugar las variables. De la asociación mediante el software reseñado surgió el grupo de redes conceptuales definidas. Las distintas redes conceptuales resultantes se pueden asimilar a relaciones entre criterios del modelo EFQM, del modelo MBNQA, o del modelo DEMING, pues todas las variables expresadas tienen su equivalente en cada uno de los estándares mencionados:

4.1 Alineación entre sistemas holísticos (ISO y EFQM) e iniciativas de calidad localizadas (Metodología Lean y Seis sigma) en centro de día con personas dependientes.

En el estudio piloto desarrollado en el Centro de atención a la tercera edad se ha observado que existe una discrepancia entre la interiorización de la calidad en los niveles técnicos de la organización (fisioterapeutas y terapeutas ocupacionales) y los niveles de intervención directa (Supervisión y equipos de auxiliares) lo que genera varios niveles de asimilación de la calidad. Estos distintos estratos se evidencian a través de la capacidad de respuesta, de la sintonía con el impulso que pide la Dirección, y el apoyo al responsable de calidad y de los proyectos en los que se traduce el desempeño operativo del área. Esta descripción de los hechos es congruente con lo que se apunta en la literatura relativo al vínculo existente entre las motivaciones externas – en el caso concreto presiones de los gobiernos, mejora de la imagen, y obtención de cuota de mercado añadida- y una implantación ceñida a niveles administrativos (Tarí et al, 2013) y paralelamente, la relación existente entre las motivaciones mayormente externas y el menor valor otorgado a la participación de los equipos que componen la fuerza de trabajo (Gómez-López, Serrano-Bedia y López-

Fernández, 2015). Las relaciones causa-efecto que articulan este mecanismo guardan relación con la formación de élites vinculadas a la calidad, lo cual, en algunas ocasiones, viene acompañado de un mayor peso de las tareas de diseño del sistema de calidad por parte de consultores externos, los cuales necesitan articular una red de trabajo con rapidez en la que delegar tareas, lo que abre la puerta a la obtención de una renta neta en tiempo y resultados desplegando un diseño centrado en las relaciones con los mandos intermedios y técnicos – enfermería, fisioterapia, trabajadores sociales y áreas de supervisión y control– en lugar de “caminar hacia las periferias de la organización” lo que podría permitir una implantación más lenta pero más integral. Esta barrera para una implementación efectiva del modelo es una manera de concretar uno de los tres grandes problemas asociados a la implementación sustantiva de los modelos de calidad, que es la implantación apoyada en una conducción externa (Heras, Cilleruelo y Aradi, 2008; Psomas, Fotopoulos y Kafetzopoulos, 2010). Las asimetrías en la velocidad de implantación ha merecido su explicitación por los equipos de auditoría externa de uno de los modelos implantados – El modelo EFQM en su versión de 2003- en cuyo informe post auditoría hacía referencia a una importante oportunidad de mejora, salvedad, en el hecho de que “la calidad no desciende a las jerarquías inferiores de la organización” – relativo al nivel de consecución de los objetivos de la organización en relación a la gestión de las personas. Existe constancia de que el desarrollo de proyectos pertenecientes a la filosofía TQM, especialmente proyectos Lean o Seis sigma, rompen la tendencia de formación de equipos de trabajo más avanzados que otros. Esta observación se ha comprobado a través de evidencias documentales en este centro y en otros dos pertenecientes a las áreas de exclusión social y discapacidad. Su precursor conceptual, que para el modelo EFQM se denomina “gestión por proyectos”, puede ser codificado y descrito como una posible recomendación a tener en cuenta para evitar que otras organizaciones se vean obligadas a superar brechas insalvables en puntos grises de los distintos itinerarios evolutivos de la implantación de las iniciativas de calidad. Correlativamente, tanto el desarrollo de iniciativas de mejora siguiendo indistintamente metodologías TQM, tales como proyectos seis sigma, para áreas de trabajo muy concretas, como el despliegue de iniciativas llamadas a resolver las salvedades planteadas por los informes de auditoría externa. Ambos

iniciativas han permitido resolver el problema de la falta de capilaridad en el flujo de calidad hacia los equipos que componen la fuerza de trabajo. Esta interpretación de los términos es congruente con el marco de análisis que proponen (Dahlgaard, Chen, Yi Jang, Banegas y Dahlgaard-Park ,2013) como un enfoque llamado a superar las limitaciones para un implantación sustantiva de las iniciativas de calidad: asimilar los modelos generalistas – ISO, EFQM, MBQA – a la columna vertebral de la organización, los proyectos e iniciativas TQM a la sangre y la circulación sanguínea, y la cultura imperante en la organización al espíritu que la hace moverse y avanzar. De esta manera, los modelos clásicos necesitan proyectos e iniciativas que hagan que la calidad fluya a la totalidad de la organización.

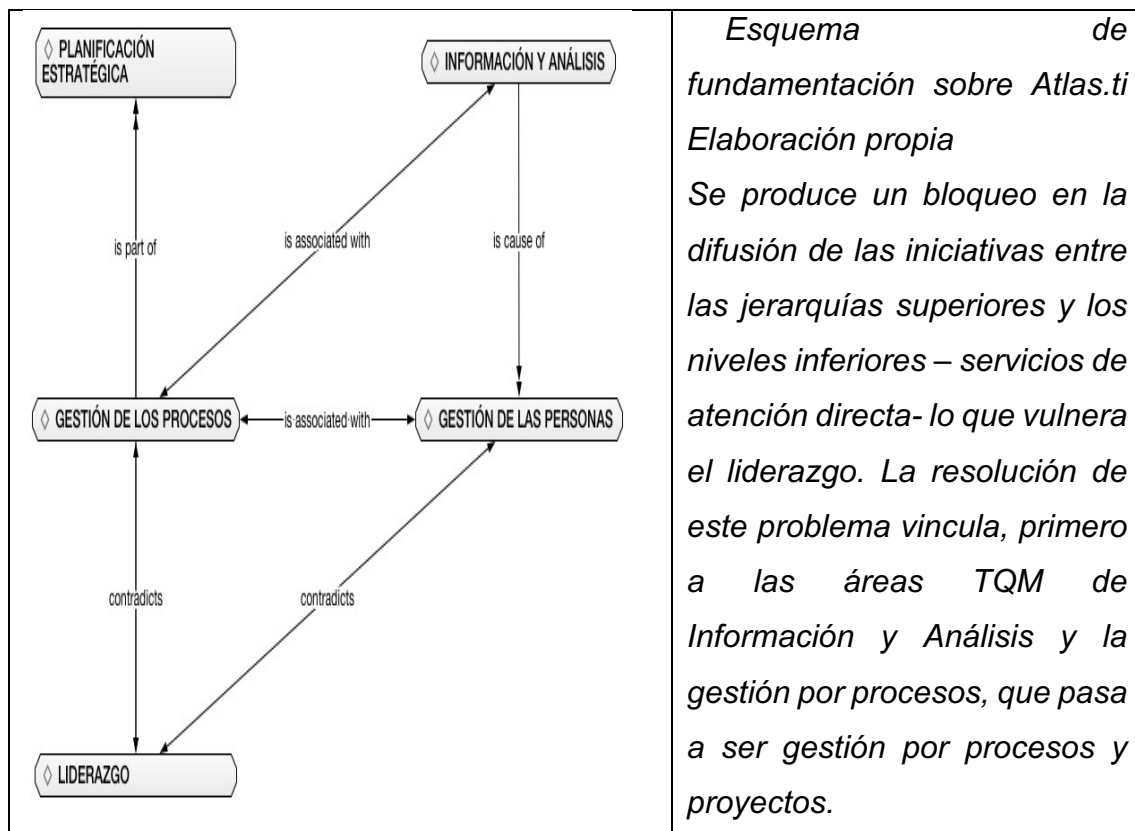
En el orden de los riesgos técnicos al compartir el cuestionario con los responsables de las áreas de gerencia y de departamentos técnicos, se ha observado que, por un lado, se producen déficits de engranamiento entre las tareas ordinarias (fisioterapia y enfermería) y los trabajos de calidad. Ello ocurre así a pesar de que el personal técnico ha recibido formación introductoria a los modelos y al funcionamiento de los ciclos de mejora – ciclo PDCA-. Esta característica se irá reproduciendo en el resto de organizaciones, y cabe añadir que, en general, la existencia de *gaps* entre distintos niveles de la organización (áreas de atención directa frente a áreas técnicas, estrategia frente a procesos operativos) es una manera en la que se expresan las hipótesis que hemos avanzado. Esta problemática es congruente con lo afirmado en la literatura al respecto, sobre problemas recurrentes de engranamiento entre las distintas iniciativas y diferentes niveles organizacionales (Sternad, Krenn y Schmid, 2017).

A este respecto, se observaría que los avances desde la implantación de una de las premisas básicas de la TQM (la orientación a los procesos) hacia su evolución en forma de una orientación hacia la gestión por proyectos y procesos- en línea con lo avanzado anteriormente- podría apoyar una posible resolución de estas diferencias de nivel.

En este sentido, se puede aventurar que la propensión a la participación en proyectos transversales, como por ejemplo iniciativas sistemáticas de aseguramiento de la calidad a través de metodologías como seis sigma, es mayor cuanto más técnica es el área, y a la vez, se puede afirmar que los proyectos de esta naturaleza aumentan el porcentaje de participación del personal de atención directa (pregunta 2, bloque 2). No obstante, a pesar de que se destaca en las respuestas la necesidad de incorporar proyectos pequeños para engranar el sistema de calidad, es muy importante que la arquitectura del sistema se funde sobre un modelo estándar – sea EFQM o ISO- siendo esta apreciación congruente con lo que se viene apuntando como consejo para el sector (Lee, 2012). Además, la necesidad de crecer a través de alianzas y consorcios internacionales, especialmente para desarrollar labores de innovación incremental, y acceder a una mayor participación en el mercado, abre la puerta a la necesidad de que los estándares principales sean reconocibles internacionalmente. Además, parece conveniente que el sistema de calidad sirva para superar barreras de crecimiento y favorecer el incremento de la capacidad de desarrollar innovaciones en el servicio básico. En este punto, la relación entre calidad e innovación ha sido objeto de amplias investigaciones, pero sus resultados no son concluyentes (Lee y Ooi, 2014) aunque sí parece apuntarse la relación entre la calidad, las prácticas TQM y la innovación considerándose para la literatura que el despliegue de iniciativas TQM constituye un prerequisite para la innovación (Kim et al, 2012).

En general, los proyectos “sectoriales” del tipo de minimización de errores en la administración de medicamentos o la disminución del riesgo de caídas sirven para engranar mejor los niveles operativos de la organización (bloque 2, pregunta 2), y reducen los riesgos asociados con las incertidumbres del entorno, al aumentar la percepción de control sobre los procesos. Esta disminución del riesgo asociado a incertidumbres del entorno también aparece en la literatura (Lee et al, 2014; Dahlgard et al, 2013).

Red conceptual 1. Barreras relación Personas-Liderazgo



4.2 Pérdida de flexibilidad asociada a problemas de incorporación de la estrategia de calidad en los procesos operativos. Colegio público en el área metropolitana de Logroño

“Existía un gap, no de integración, sino de alineación de las tareas vinculadas a las labores de calidad por parte del profesorado, y los procesos operativos diarios de la organización” (Bloque 2, pregunta 1). La experiencia de que la calidad discurría por un camino, y que el funcionamiento del centro transitaba por otro, era una percepción que se prolongó durante 3 años”. Esta situación ya presenta un reflejo semejante en la literatura. A este respecto existen precedentes documentados de la falta de alineación del modelo EFQM con otros sistemas organizacionales y con la propia gestión del desempeño (J. Davies, 2008)

Paralelamente, también se refleja el problema de la incorporación de las iniciativas de calidad en las operaciones diarias como uno de las grandes

dificultades en la implementación (Heras-Saizarbitoria, Casadesús y Marimón, 2011). Generalmente, esta situación va acompañada de períodos prolongados de abandono práctico del modelo, que parcialmente, tuvieron lugar – también- en este caso.

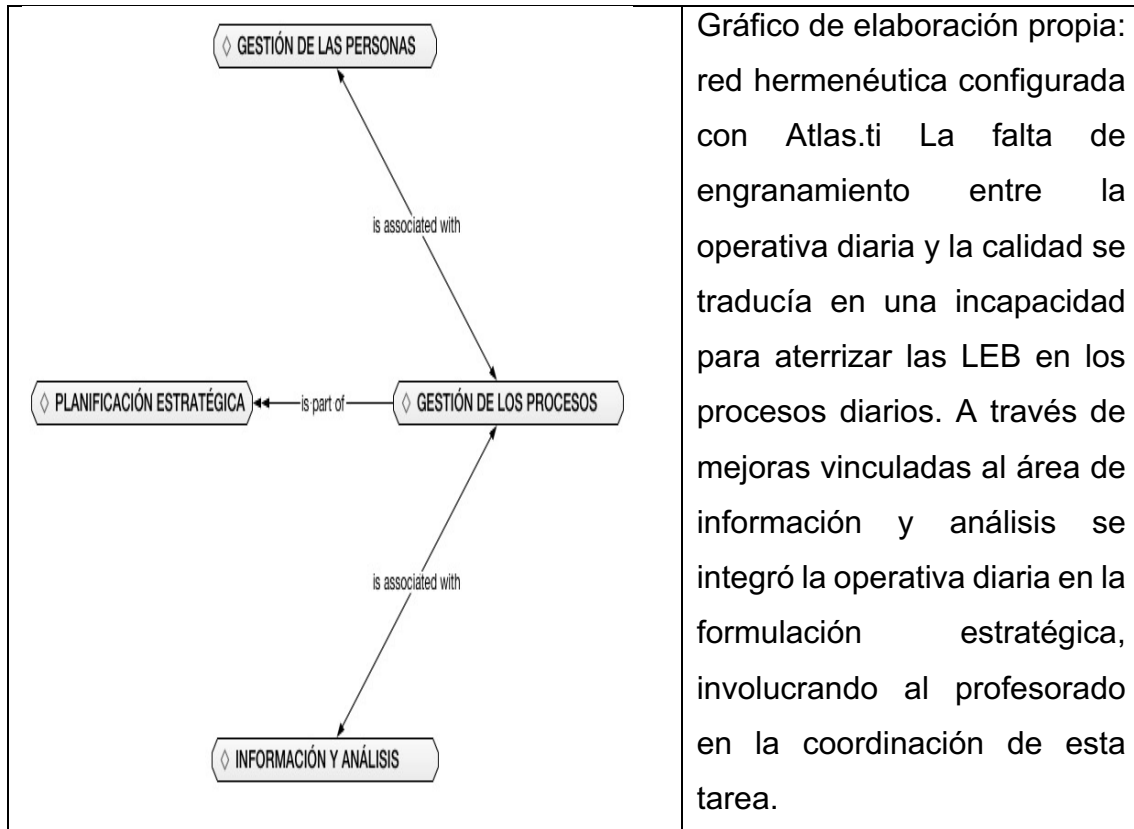
“Permanecía en el ambiente la sensación de que la calidad – y los procesos- iban por un lado, mientras que la estrategia y el funcionamiento operativo discurrían por otro camino”. Se genera la paradoja de que una de las partes de la implantación de los modelos de calidad- la gestión por procesos – permanece fuera de las funciones operativas de la organización.

Se solucionó, parcialmente, mediante la instauración de una hoja de procedimiento directriz que asocia a cada línea estratégica de la organización los objetivos correspondientes que se asignan a cada departamento – o unidad de “negocio” si se quiere ver así- y cada equipo se hace responsable del despliegue operativo de los objetivos estratégicos, y de si estos se incorporan a los procesos y se cumplen. La literatura científica apunta a la conveniencia de aumentar la eficacia de la implantación a través de herramientas como la descrita, realizando un uso intensivo y extensivo de estos instrumentos – SPC, Seis sigma, Matriz de correlaciones, ANOVA, Diagramas de Ishikawa, hojas de procedimiento directriz, AMFE- en mayor número, si cabe, viniendo a establecer una relación entre el desarrollo de múltiples iniciativas y herramientas con el grado de eficacia de la implantación (Bauer, Falshaw y Oakland, 2007; Davies, 2008) en parte porque el manejo de estas herramientas convierten problemas genéricos en listas de corrección que concretan los problemas (de Mast, Lokkerbol, 2012).

El otro gran factor de pérdida de flexibilidad lo constituían la falta de una evaluación “propia” para los planes parciales que se implantaban. Por ejemplo, se medía la comunicación con los clientes (familias), pero no el plan de comunicación anual con las clientes. De esta forma, no se cerraba el ciclo de mejora, y los responsables de los planes “sectoriales” no eran capaces de medir la eficacia de sus planes. La manera de superar este problema fue la observación del esquema de mejora RADAR (EFQM, 2013)– cuya lógica es una extensión

del ciclo de mejora PDCA- del cual el propio modelo afirma en su última edición “ con el apoyo de este esquema es posible evaluar el grado de excelencia de una iniciativa”.

Red conceptual 2. Definición estratégica, Compromiso personas y Evaluación



4.3 Cambios en la gestión operativa y adaptación de las iniciativas a una Visión denominada “Cambio sistémico”

La segunda organización se dedica a ayudar a las personas con pocos recursos, mediante donaciones de alimentos, cuidado y manutención. Tiene una filosofía de arraigo católico, y trata de conciliar, en términos prácticos, el desarrollo de iniciativas sectoriales de naturaleza TQM, como proyectos seis sigma para mejoras en zonas muy concretas de la atención a sus usuarios, con la implantación del modelo EFQM. Por otro lado, las anteriores arquitecturas de calidad deben respetar y estar alineadas unos principios de acción denominados

de “Cambio sistémico” que han de respetar todos los proyectos e iniciativas de mejora que se planteen en el marco de trabajo de esta organización – impacto social, sostenibilidad, repetitividad, extensión e innovación-. La filosofía de cambio sistémico sintonizó rápidamente con los proyectos de naturaleza tipo seis sigma, no solo por el esfuerzo consciente de integración que desarrollaron las direcciones y la consultoría externa de apoyo, sino por una capacidad natural del enfoque de cambio sistémico para detectar y adoptar sinergias conceptuales con proyectos que gocen de una estructura propia suficientemente clara. Con el modelo EFQM la sintonía no ha sido tan evidente. Esta falta de adaptación, junto con un cambio en la Dirección del centro ha desembocado en un abandono temporal de los trabajos de implantación del modelo mencionado, mientras las iniciativas seis sigma que se habían implantado siguen en fase de control y supervisión, aunque no se han diseminado ni se ha optado por reproducirlas. La única acreditación que recogieron tuvo lugar en el año 2012, entregada por una agencia gubernamental para el desarrollo de la innovación. Este reconocimiento se entregó a toda la organización por el respaldo a metodologías empresariales de tipo Lean Management para una de sus unidades de trabajo: el comedor social. El proyecto recibió una acreditación en metodología seis sigma, y se estructuró en base al desarrollo de mejoras en el proceso asistencial vinculado a la recepción y custodia de equipajes en el comedor social de la organización y la atención al usuario en la zona de comedor, articulando las mejoras con el cuerpo de voluntarios adscritos a la unidad. Dos años después, desarrolló su introducción en el mundo de los sistemas integrales mediante la implantación de elementos del modelo EFQM para obtener el respaldo a una serie de buenas prácticas registradas siguiendo la idiosincrasia del modelo – Esquema lógico RADAR-. Hemos revisado fuentes documentales de la organización matriz de esta institución para identificar qué tipo de causas pueden estar asociadas a la actual situación de abandono en la implantación de un modelo de calidad. En consenso con la organización, hemos identificado dos barreras claves. La primera tiene relación con la falta de un itinerario a largo plazo consistente para integrar y adaptar el modelo a las necesidades de la organización: esta cuestión se puso de manifiesto al incorporar iniciativas previas y manifiesta que las iniciativas de esta naturaleza requieren el desarrollo de un marco estratégico a largo plazo para poder integrarse con los restantes sistemas organizativos. Esta

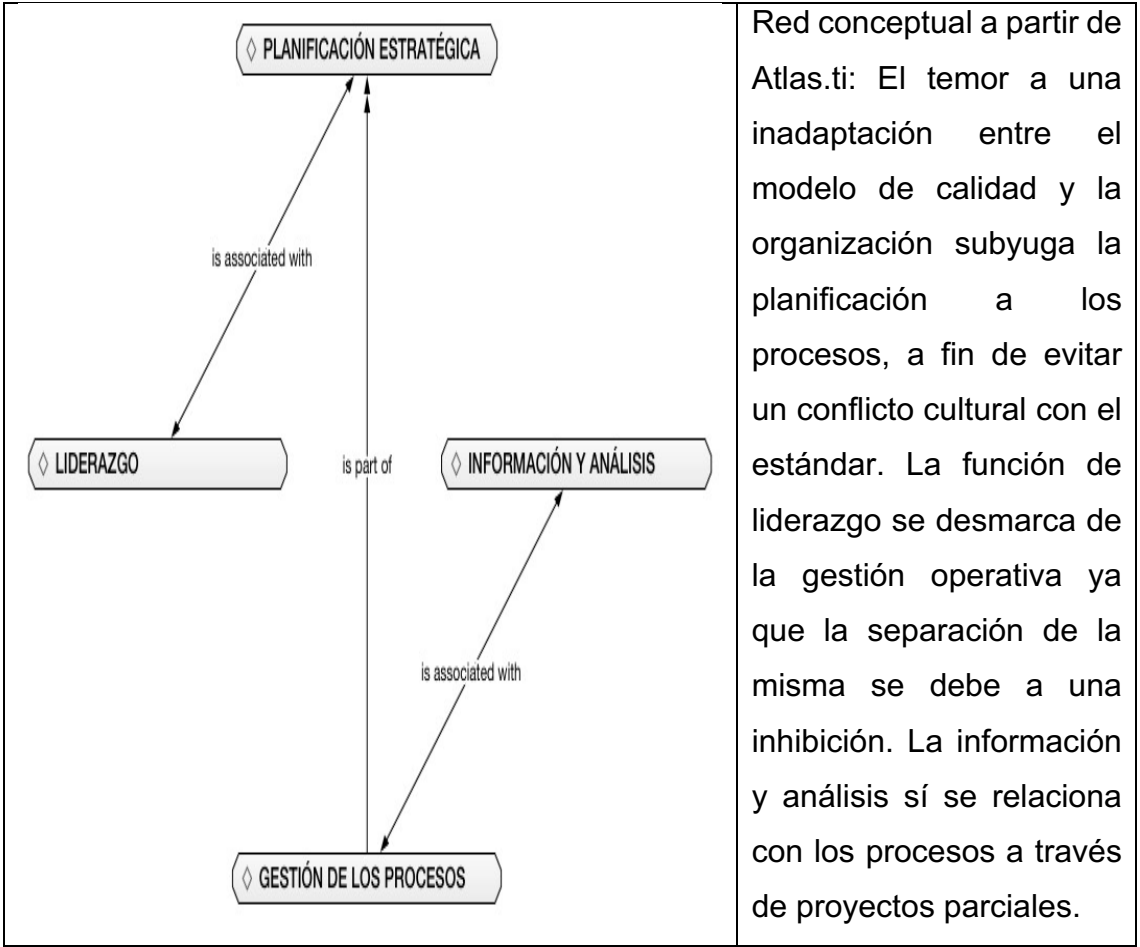
apreciación es congruente con lo que se describe en la literatura al respecto (Hoon Kwak y Anbari, 2006) sobre la conveniencia de realizar labores de autoevaluación general de la organización para poder engranar las distintas propuestas. Correlativamente, este escenario se basa en una problemática cada vez más frecuente en el tercer sector, asociada a la transición desde un modelo basado en valores – justicia, solidaridad, reivindicación- a un modelo de acción más planificado y orientado hacia la prestación de servicios (Cámara López, 2009). Actualmente, la dirección observa que los despliegues de los emprendimientos en calidad constituyen herramientas con un uso fragmentario, y dudan de un verdadero carácter holístico, especialmente cuando los primeros pasos en el modelo EFQM ahondan en un enfoque centrado en la descripción de buenas prácticas. Este hecho apunta a la dificultad señalada en Heras, Casadesús y Marimón (2011) sobre las dificultades que encuentran las organizaciones para establecer un nuevo paradigma de gestión que integre a nivel estratégico los principios básicos de los modelos.

Paralelamente, la organización duda sobre si los modelos importados desde Europa o EEUU pueden dar cobertura a la integración con otras iniciativas cercanas a la filosofía TQM, tales como la que articula la presentación de buenas prácticas en innovación en la gestión, que es una filosofía propia similar a la que se sigue en el esquema ISO para la implantación de planes de mejora: el ciclo PDCA (Plan- Do- Check- Act) pero a la que se denomina “enfoque sistémico” y que trata de aplicar la implementación de innovaciones incrementales en la atención a los usuarios a través de un ciclo de mejora integral que ha de pasar por una serie de atributos clave (impacto social, sostenibilidad, repetibilidad, extensión e innovación) y que han de cumplir los distintos programas, iniciativas, proyectos y mejoras de la organización.

La recurrente dificultad para conciliar cuestiones de responsabilidad social corporativa (RSC), calidad bajo el modelo EFQM, enfoques propios y los proyectos ya desarrollados siguiendo la filosofía Lean- seis sigma, junto con la falta de presiones provenientes de su grupo estratégico, ha ocasionado la ralentización en la implementación sustantiva de un modelo de Excelencia – EFQM o MBQA- Con lo cual nos encontramos ante cuestiones de la adecuación

de un modelo que integre las diferentes iniciativas y que se adapte a los momentos organizativos (Sternad et al, 2017; Davies, 2009). Paralelamente, concurre la circunstancia de una carencia de motivaciones asociadas a la falta de una estrategia para la calidad de las organizaciones del sector (Psomas et al, 2010)

Red conceptual 3. Integración sistémica



4.4. Asimetrías en las unidades de negocio (programa residencial y programa ambulatorio) de una organización dedicada al tratamiento de conductas adictivas

La tercera organización se dedica a tratar a las personas que han desarrollado conductas adictivas. Tienen programas ambulatorios y un programa residencial. Empezaron a trabajar de manera “activa” en la calidad hacia el año 2008. Desde hace unos cuatro años realizan tareas de prevención sistemáticas, y además han tratado de profesionalizar la gestión con la contratación de una Dirección enfocada a la gestión de recursos.

Los obstáculos y riesgos que destacan son la falta de concienciación: “la calidad supone añadir trabajo” y aunque es una inversión de tiempo, se puede razonar como un asunto que es importante, pero jamás llega a ser prioritario.

La cuestión de la concienciación por parte de las unidades de trabajo dentro de la organización plantea una serie de desacuerdos entre el responsable de calidad y los responsables operativos de las unidades de trabajo – programas e iniciativas- Esta falta de acuerdo con los responsables de las unidades es un problema que comparten – parcialmente- el caso piloto y el aquí descrito. En el primer caso, el propio responsable plantea como posibilidad que su causa pueda estar en un desconocimiento de su figura, lo cual le hace no ser considerado como un interlocutor autorizado. En el caso que ahora nos ocupa, el responsable del área de calidad admite que hay un problema con el alcance y características de su puesto profesional, exclusivamente.

Este es un problema observado en el transcurso de las conversaciones, analizado por el entrevistador en soledad al detectar que existe una disposición distinta a comunicar puntos sensibles de los procesos al responsable de calidad, comparado con la disposición a comunicar esos puntos sensibles a la dirección. Este comportamiento genera “disonancias” en la manera en la que avanzan los procesos, y puede llevar a una localización ineficiente de recursos, lo cual relaciona la función financiera con la función de RRHH.

Se puede apuntar que la existencia de una localización ineficiente de los recursos por efecto del desvío de la información y la consiguiente generación de duplicidades es una manera de reducir por parte del staff técnico determinados factores de incertidumbre, lo que puede llevar a una manera de concretar las

iniciativas de calidad erróneamente, lo cual puede socavar el desempeño de la organización. El cuadro de fuerzas que relaciona la gestión de la incertidumbre con intervenciones (despliegues) erróneos y el correspondiente efecto negativo en el desempeño ha sido estudiado en épocas recientes (Ng, Rungtusanatham, Zhao e Ivanova, 2014). No obstante, cabe señalar que en cuanto este efecto es señal del esfuerzo de la organización por embeber los requerimientos del modelo o estándar de calidad en sus rutinas, ello indica que tal objetivo está estrechamente relacionado con una implantación de “alto nivel” (Christmann y Taylor, 2006).

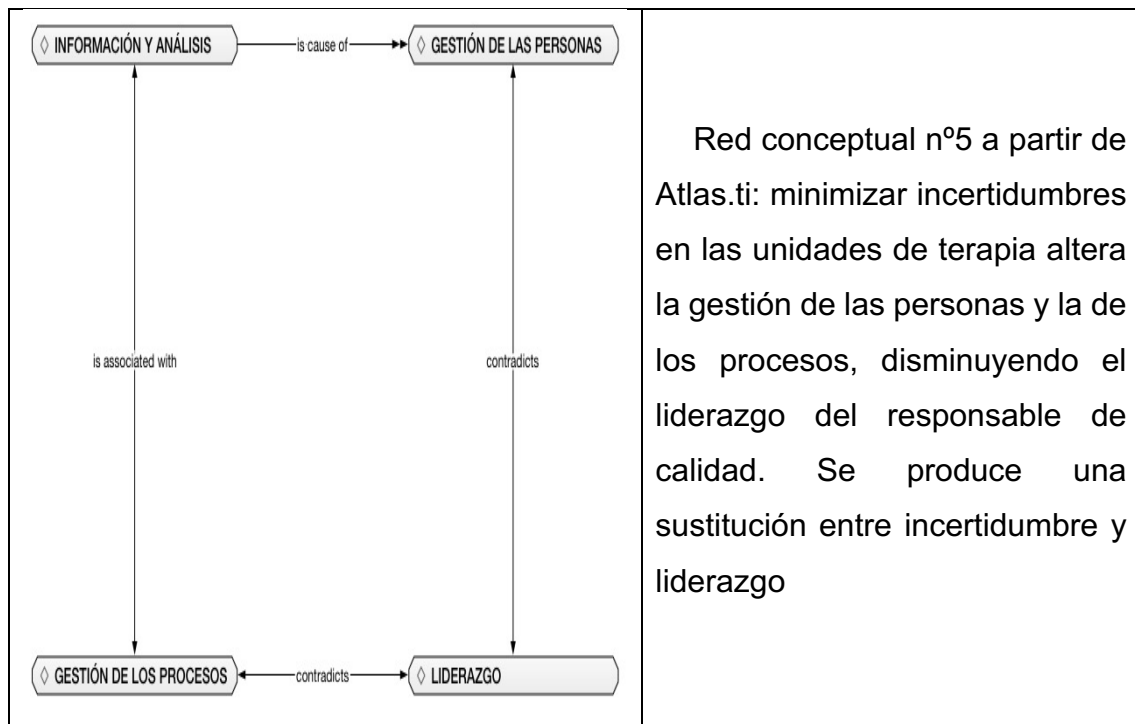
La propia dirección afirma que uno de los factores clave para confiar en la iniciativa de calidad elegida es la observación de un mayor nivel de conocimiento y de cuestionamiento sobre los por qué últimos de los procesos y de los subprocesos anidados, y si estos sirven o no a la Misión y la estrategia de la organización.

La otra gran fuente de riesgos es la complejidad del sector (bloque 2-pregunta1) lo cual hace complicado la caracterización de los procesos: “ los procesos tienen muchos pasos, y un montón de variantes”. Asimismo la mayoría de las métricas de resultados no reflejan adecuadamente las verdaderas fuentes de valor añadido de la organización ni del servicio, ya que tanto las tasas de éxito como de abandono obedecen a elementos de carácter intangible que no obtienen reflejo en las métricas de salida (por ejemplo, los abandonos o los éxitos son fenómenos de naturaleza multidimensional y sistémica).

Tanto la dificultad para caracterizar los procesos de manera adecuada, como la correspondiente dificultad para encontrar métricas e indicadores de rendimiento que reflejen bien los objetivos que se desea mantener bajo control constituyen problemas asociados a la construcción de los requerimientos del sistema de calidad, que *per se* constituye un factor crítico para el éxito de la implantación y simultáneamente un importante desafío para las organizaciones de tamaño pequeño, según se desprende de las conclusiones que figuran de manera reiterada en la literatura (Psomas, Fotopoulos y Kafetzopoulos,2010; Psomas, 2013). Además, en este sentido, se advierte de la estrecha relación

entre el nivel de efectividad de la implantación de un modelo o iniciativa con una adecuada definición de los procesos (Psomas, 2013).

Red conceptual 4. Efectos de Gestión de Riesgos sobre Resultados clave



4.5 Organización de ayuda a discapacitados y la cuestión de la elección del itinerario de calidad adecuado.

Se trata de una organización dedicada a gestionar ayudas y apoyos para personas con discapacidad intelectual y sus familias. Con una plantilla de 14 personas, desarrolla cursos, viajes, programas de respiro, despliega iniciativas de asesoramiento y promueve la vida independiente con apoyos concretos – pisos tutelados, ayuda a domicilio, educadores y gestión de economías- para que las personas con discapacidad puedan desarrollar su proyecto de vida propio.

Familiarizados con el modelo ISO, pasaron a optar tras unos años trabajando con este estándar, en intentar promover el modelo EFQM – en parte porque la federación a la que pertenecen respalda este sistema, y en parte porque consideran que el sistema EFQM se adapta mejor al espíritu de la organización.

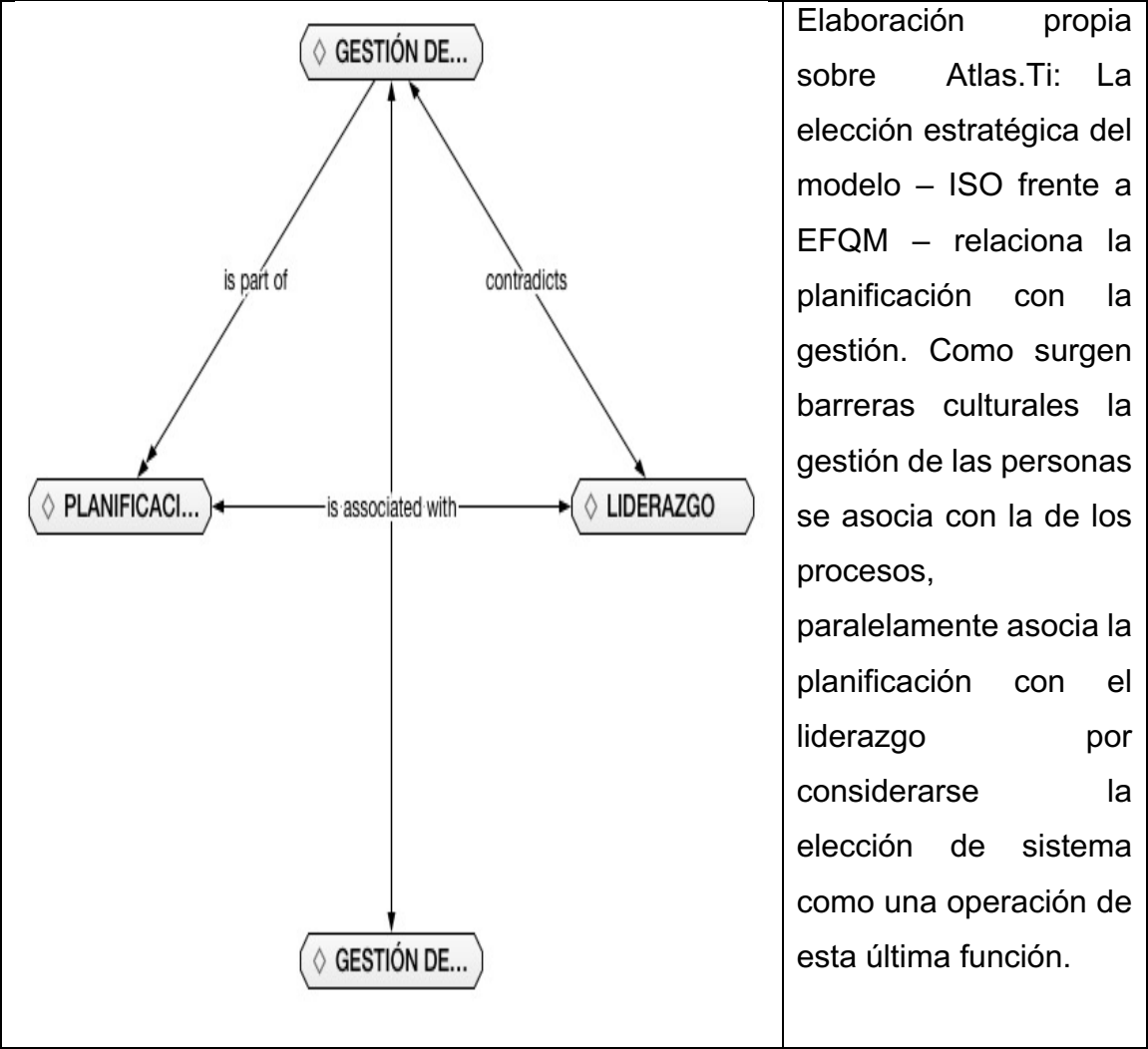
La principal dificultad para esta organización fue el riesgo asociado al cambio de modelo de calidad, y decidir si y cuál es el apropiado. La elección del modelo adecuado y la adaptación a sus necesidades reales es, para ellos, un riesgo estratégico. Como tuvieron que cambiar por una falta de sintonía con el modelo ISO, perciben que “tener que cambiar supone costes de todo tipo, y es un problema”.

Paralelamente, la implantación de un modelo supone un esfuerzo, y la organización se enfrenta a “reticencias por parte de la fuerza de trabajo”. Asimismo, en ocasiones, no solo es un cambio de mentalidad, sino que los avances en la implantación suponen “cambios en las funciones, y un aumento de las tareas”. Estos cambios organizacionales, y el aumento de las tareas aparecen reflejados de manera recurrente en la literatura (Psomas, Kafetzopoulos et Fotopoulos, 2010; Ng et al, 2015; Gómez, Serrano y López, 2015) como grandes problemas vinculados a la adopción de los modelos “típicos” de calidad que se manejan en los mercados. No solo se refieren estos cambios a los aspectos técnicos, sino que la implantación supone una especie de “choque cultural” para los individuos que están acostumbrados a trabajar con estilos propios de trabajo poco dados al registro de evidencias documentales. Estos perfiles, especialmente extendidos entre los trabajadores que se relacionan con las labores de atención directa – educadores, auxiliares...- son los que en la literatura reflejan el esfuerzo que supone para ellos la implantación de un modelo de calidad por la sobrecarga de tareas administrativas que les conlleva (Psomas et al, 2010; Gómez et al, 2015). Correlativamente, la propia Dirección y el responsable del área de calidad de la organización coinciden en que “ a pesar de la importante carga de trabajo adicional que supone para los distintos trabajadores, se tiene la esperanza de que a medio plazo la implantación redunde en un aumento del rendimiento de la organización”.

Se puede apuntar que la consideración entre los riesgos y dificultades, y de alguna manera entre los factores de éxito, de la elección del itinerario de calidad adecuado, así como de ciertos riesgos culturales de adaptación a la filosofía configuran la cuestión de la flexibilidad o adaptación y las relaciones que existen entre la misma y una adecuada integración que se describe entre los objetivos que la agenda de investigación que Kim, Kumar y Murphy (2010) reflejan para el estudio teórico de los modelos de calidad. En este sentido, se da la paradoja de que las organizaciones que han señalado cuestiones de engranamiento de una manera expresa – CASO 2 y CASO 3- lo han identificado para conseguir a modo de decisión estratégica minimizar los costes del impacto de la implantación. Esta consideración es congruente con Christmann y Taylor (2006) que advertía de una decisión de fondo relacionada con esta otra: las organizaciones explicitan la adopción o no de una implantación sustantiva como una decisión estratégica, en base a los costes y beneficios que una y otra les pueda reportar. De esta forma, también se constata lo que Gómez et al, (2015) afirmaban sobre el papel de las motivaciones como un elemento modulador de distintos niveles de implantación. Esta relación también articula las evidencias de D. Prajogo (2013) en las que la relación entre niveles de implantación y desempeño se relacionan a través de distintas motivaciones, las cuales pueden ser refinadas a lo largo de los procedimientos de implantación.

A través de este cuarto descriptivo se empieza a vislumbrar la posible existencia de una relación entre la decisión de una implantación sustantiva y la existencia en las organizaciones que optan por este tipo de estrategia de una mayor propensión al desarrollo de asimetrías en el funcionamiento. Estas asimetrías se pueden producir bien en forma de un alargamiento en los tramos temporales sin progresión, o bien en forma de cierto aislamiento operativo por parte de las unidades de negocio con mayor progresión.

Red conceptual 5. Barreras culturales



5-CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Las organizaciones públicas, privadas o de naturaleza mixta son sistemas complejos que han de integrar los diferentes subsistemas y procesos de tal forma que les permitan alinear sus actividades hacia una misión común. Tal y como se señala en trabajos previos (Juaneda et al., 2013) las organizaciones del tercer sector presentan una serie de peculiaridades en su gestión que marcan ciertas especificidades a la hora de gestionarlas. El objetivo de este trabajo era averiguar los condicionamientos que implican diferentes modos de implantación de sistemas de calidad y su relación con el éxito de dicha implantación o los posibles efectos sobre una pérdida de flexibilidad en la organización. Para estudiar estas preguntas de investigación se ha llevado a cabo el estudio de cinco casos: uno piloto y otros cuatro casos paralelos.

En referencia a las motivaciones impulsoras de la implantación, una de las organizaciones consideraba que sus motivaciones para la implantación eran internas, aunque reseñaba entre las mismas las razones “comerciales” para obtener el certificado. Es decir, sitúan entre las motivaciones que suelen llevar a una implantación simbólica como motor de cambio para una implantación sustantiva. Era- de hecho- un factor clave – pregunta 2, bloque 2 – Sin embargo, en la literatura, este tipo de razones guardan estrecha relación con el poco cuestionamiento de las propias prácticas organizativas internas (Boiral, 2011) y conducen a una implementación de la calidad superficial y ceñida a un ámbito mayormente administrativo (Sternad et al, 2017).

Ambas consecuencias – poco cuestionamiento de las prácticas internas (poca autocrítica) y una implementación reducida al ámbito administrativo- resultan detonantes congruentes con las dificultades consiguientes para integrar la calidad en los procesos ordinarios: no constituye un riesgo explicitado. Mientras, las organizaciones que revelan una asimetría en su funcionamiento – conductas adictivas y educación – explicitan una preocupación por el engranaje de la calidad en la operativa diaria de la organización. Se observa que las dos organizaciones que revelan mayor preocupación por una implantación integrada de la calidad apuntan a la posibilidad de que exista una relación entre una implantación sustantiva y el desarrollo de asimetrías en su funcionamiento.

Según la literatura señala en este sentido, la difusión en mayor o menor medida que puede asociarse al origen de estas asimetrías y un funcionamiento a dos velocidades está relacionado con el perfil del personal adscrito a las distintas unidades de negocio (Prajogo, 2008) – I+d frente a personal de planta, o en los distintos casos que hemos estudiado Fisioterapia frente a personal de atención directa (caso piloto) o trabajadores vinculados a la atención profesional directa frente a personal de carácter administrativo (conductas adictivas).

La propuesta que en este documento se expone apuntaría a la posibilidad de que sea no solo el perfil técnico del personal lo que articule el desarrollo de asimetrías como las descritas, sino que pueda existir algún tipo de relación objetiva entre una implantación sustantiva y el surgimiento de asimetrías asociadas al despliegue de las distintas iniciativas de calidad, lo cual vendría a señalar que una implantación sustantiva conlleva problemas de funcionamiento como el descrito, no necesariamente mediados por la existencia de diferentes perfiles profesionales agrupados alrededor de las distintas unidades de negocio, sino porque problemas así surgen al querer “implementar las iniciativas por motivaciones internas. Dicho de otra manera, del estudio realizado se desprende que una implantación sustantiva podría generar un “trade off” en forma de retardo (lo cual a su vez se traduce en un aumento de la incertidumbre percibida entre los trabajadores directamente vinculados a las tareas de implantación) o bien en forma de duplicidades o desvíos en la comunicación, mayormente asociadas – en este caso sí- al perfil profesional asociado a las distintas unidades operativas. Nuestra aportación vendría a sumar evidencias concretas para refinar la existencia de pérdidas en la flexibilidad del funcionamiento de las organizaciones, lo cual sería una manera de apoyar la necesidad de precisar mejor en qué consisten las sustituciones entre la implantación de las iniciativas de calidad y la pérdida de flexibilidad organizativa a la que se refiere la agenda de investigación que se transcribió.

También se sumaría a dar razón de la relación establecida por (Prajogo y Hong, 2008) para sustentar la existencia de distintas velocidades de implantación dentro de una misma organización: la existencia de distintos

perfiles profesionales permite aumentar la probabilidad articular implementaciones “fragmentadas”.

Podría ser no del todo inapropiado aventurar la necesidad de, por un lado, favorecer implantaciones sustantivas de los modelos en *unidades de negocio* de las organizaciones con una función social predominante que hagan las veces de alumnos “aventajados”. Estas experiencias, que se encuentran permitidas por los organismos prescriptores de los sistemas de calidad – ISO y EFQM – constituyen impulsores de la calidad. A este respecto, evidenciamos la existencia de múltiples experiencias en este sentido asentadas en España para distintas unidades operativas de diferentes sistemas públicos y privados – la red de Bibliotecas de ciertas universidades, o protocolos de atención de patologías tiempodependientes (Códigos Ictus) – presentan sistemas de acreditación para sus unidades de tratamiento (*Revisar Sociedad Española de Neurología*) las cuales se encuentran inmersas en redes de trabajo no acreditadas en modelos de gestión, y que conviven en mutuo beneficio, comunicándose mejoras entre unidades más avanzadas y otras que les siguen, sin que ello constituya un problema de convivencia.

Planteamos la consideración por parte de los sistemas públicos de calidad que pertenecen a las distintas agencias gubernamentales para que promuevan el desarrollo de iniciativas que apunten en este sentido, habida cuenta de que las asimetrías asociadas a una implantación sustantiva de un modelo de calidad resultan hechos consustanciales a la efectividad de las iniciativas, y que algunas de estas asimetrías parece corroborarse que se encuentran relacionadas con el perfil profesional de las respectivas unidades, puede favorecer la minimización de incertidumbres asociadas a este hecho la promoción de políticas públicas generalizadas por parte de los gobiernos regionales para fomentar implantaciones sustantivas en las organizaciones que así lo permitan.

Correlativamente, se sugiere a las organizaciones a prestar especial atención a la función de Recursos Humanos. Esta función se viene refiriendo en la literatura como un elemento clave para la eficacia en la implantación de los

distintos modelos e iniciativas TQM (Juaneda et al, 2013) y en este documento realizamos la precisión de que una de las formas en las que se puede expresar su repercusión incidiría en el desarrollo de ciertas asimetrías ocasionadas por la acumulación de distintos perfiles en diferentes unidades operativas, lo cual en el caso de una implantación sustantiva puede potenciar determinados efectos adversos en forma de duplicidades de información (CASO 3)

En definitiva, parece corroborarse la existencia de una cierta propensión a la generación de asimetrías en el funcionamiento – en forma de prolongación de los tiempos de implantación, o de imprecisiones en las comunicaciones- asociados a una implantación sustantiva de las diferentes iniciativas de calidad que se vienen implantando en nuestra región. Estos dos costes de intercambio (trade-off dynamic (Kim et al, 2010)) entre una implantación sustantiva y la flexibilidad de la organización se encuentran reflejadas de manera genérica en la literatura científica. Este documento se limita a categorizar algunas posibles maneras en las que esta pérdida de flexibilidad se ha podido manifestar, y precisar qué mecanismo ha podido seguir tal pérdida de flexibilidad.

Acompañamos estas descripciones con una propuesta de reconsideración para que las agencias regionales que gestionan acreditaciones en sistemas de calidad puedan apoyar la flexibilidad organizativa de las entidades que operan en la región promoviendo una revisión y fomento de las acreditaciones a unidades operativas o a ciertos programas que se incardinan en las organizaciones, en lugar de impulsar o dar respaldo a la implementación en su totalidad. De esta manera, la implantación de sistemas de calidad se adaptaría mejor a las circunstancias concretas de las organizaciones que prestan su ayuda en el ámbito social. Correlativamente a esta mejora en la adecuación entre medios y fines, que permitiría un menor gasto en recursos económicos, se da la circunstancia de que la implantación de modelos de calidad o iniciativas TQM en unidades organizativas obtendría un reflejo en las estadísticas regionales sobre la intensidad en la penetración de la innovación, ya que la implementación de nuevos métodos organizativos y nuevos procesos, así como el aplanamiento de las estructuras organizativas como consecuencia de la asunción de tareas y

responsabilidades de las distintas unidades se considera Innovación organizativa (INE; 2015).

Ambos efectos- aplanamiento y asignación de propiedad de los procesos a los equipos de trabajo- son reflejo característico de la implementación de modelos como la ISO o el EFQM.

Además, existen numerosos ejemplos de unidades ya acreditadas insertas en organizaciones más grandes dentro de nuestro país (Molina et al, 2002; S.V.N, 2004; Moreno, Morales, Sánchez-Roca y Sánchez Pérez, 2012) (*Ver cuadro 2*) que puede apoyar el desarrollo de políticas activas regionales que, mientras impulsan la acreditación en sistemas de calidad homologados para subprocesos, programas o unidades de organizaciones más grandes, favorecen la reducción de ineficiencias en la asignación de recursos, pudiendo, a través de esta vía, lograrse un incremento de las capacidades de las organizaciones que trabajan en el ámbito social para mejorar su gestión y su propuesta de valor.

La primera limitación de este documento guardan relación con la elección de los sectores: aunque se ha tratado de incorporar un abanico amplio de la acción social – discapacidad, conductas adictivas, exclusión social, educación, tercera edad- algunas de las organizaciones estudiadas presentan un comportamiento mixto. En el caso de la tercera edad, la institución estudiada tiene una vertiente no lucrativa, pero no es una organización sin ánimo de lucro en su totalidad.

Los problemas de acceso a los datos han sido otro contratiempo que se ha resuelto parcialmente a través de una mejor revisión de los archivos documentales asociados al objeto de análisis, pero se requieren estudios que contengan mayor cantidad de datos primarios obtenidos de las conversaciones con los directivos y responsables de área.

La tercera limitación guarda relación con la capacidad para generalizar las extensiones relativas a la recomendación realizada para los agentes gubernamentales: aunque las propias agencias practican de manera creciente la política de acreditar unidades propias de manera aislada en lugar de optar

por obtener sellos de calidad para la totalidad de las organizaciones – obsérvese en el cuadro siguiente que muchos de los ejemplos reseñados son concejalías o agencias de desarrollo pertenecientes a gobiernos regionales- aún queda por realizar el correspondiente análisis de los casos sobre los porqué para este comportamiento, y confirmar así la intuición referente a las ganancias de eficiencia que se obtienen: es importante corroborar este hecho de primer mano.

La siguiente limitación se refiere a la necesidad de confirmar mediante un estudio cuantitativo las evidencias encontradas que relacionan una implantación sustantiva de un modelo de calidad con el surgimiento de costes en las funciones de liderazgo y en las funciones de RRHH de las organizaciones del tercer sector. Sería conveniente para ello clasificar los distintos tipos de efectos que sobre ambas funciones pueden producirse. Se puede adelantar que es aconsejable el uso de los subcriterios del modelo EFQM o del MBNQA, los cuales realizan un desglose exhaustivo que se puede trasladar fácilmente a un cuestionario. Este objetivo limita con la otra gran barrera de los estudios de esta naturaleza para nuestra región, que es la dificultad para obtener un tamaño mínimo de muestra.

El documento no propone distinciones entre los modelos genéricos que las organizaciones implementan: se constata que todas ellas son conocedoras de dos grandes modelos – el estándar ISO y el marco de excelencia EFQM – y que tres de las cinco organizaciones analizadas han desarrollado en algún momento iniciativas TQM, tales como proyectos seis sigma, o han utilizado desarrollos de esta naturaleza para acelerar la implantación de algunos de los grandes modelos, pero sería conveniente indagar sobre los mecanismos concretos que articulan las relaciones entre los distintos pares de iniciativas posibles, y desarrollar estudios de caso para estas combinaciones – por ejemplo, seis sigma y EFQM-

No obstante la existencia de todas estas limitaciones es importante afirmar que el estudio contribuye a una mejor comprensión de las relaciones causa-efecto que se producen al implementar una iniciativa de calidad en el sector, y se afianza la evidencia de que la función de liderazgo y la de RRHH es conveniente que sea objeto de un análisis exhaustivo antes de desarrollar

avances en la implantación de un modelo, ya que si no se resuelve el coste de implantación que produce, puede ocurrir que se ignore el mismo, y a largo plazo, haya que ajustar y rediseñar la estrategia de calidad de manera extemporánea. Esta reflexión sirve también de respaldo para apoyar la sugerencia a los que diseñan las políticas públicas para promover un acompañamiento a las organizaciones del tercer sector en sus primeros pasos, y favorecer implantaciones en programas y unidades parciales, evitando reforzar la idea extendida de que se debe presentar toda la organización.

A continuación enumeramos algunos casos de éxito de iniciativas de implantación para unidades, programas o grupos de trabajo parciales desarrollados en nuestro país. Estos ejemplos pueden ayudar a una promoción más enérgica de vías como la planteada:

Cuadro 2: Unidades con acreditación en modelos de calidad dentro de organizaciones de mayor tamaño sin acreditar – o con itinerario distinto-.

Autor	Modelo y región	Unidad de Negocio	Organización
Moreno et al, 2012	EFQM; Murcia	Servicio Deportivo Municipal	Ayuntamiento de Cartagena
Galán, 2004	EFQM; Vigo	Servicio Universitario de Deportes	Universidad de Vigo
Baena García et al, 2002	EFQM; Andalucía	Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA)	Red de Bibliotecas Universitarias
Club de Excelencia en Gestión	EFQM Andalucía	Servicio de Emprendimiento	Universidad Loyola de Andalucía
Club de Excelencia en Gestión	EFQM Madrid	Concejalía de Empleo, Comercio y Turismo	Ayuntamiento de Valdemoro
Club de Excelencia en Gestión	EFQM Canarias	Gerencia de Servicios Sanitarios de Lanzarote	Servicio Canario de Salud
Club Excelencia en Gestión	ISO 9000 Valencia	Servicio de Urgencias de adultos	Consejería de Sanidad Universal y Salud Pública de la Comunidad Valenciana
Club Excelencia en Gestión	EFQM Madrid	Unidad de Psiquiatría de Adolescentes	Hospital Gregorio Marañón
Club de Excelencia en gestión	EFQM Madrid	Sección de desarrollo local*	Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes

Fuente: Elaboración propia a partir de Revisión bibliográfica

6-BIBLIOGRAFÍA

Abbott, K., & Snidal, D. (2008). The governance triangle: regulatory standards Institutions and the shadow of the state. *The Politics of Global Regulation*, (March), 44–88.

Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3)

Al-Tabbaa, O., Gadd, K., & Ankrah, S. (2013). Excellence models in the non-profit context: Strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 590–612.

Alfaro-Saiz, J.-J., Carot-Sierra, J.-M., Rodríguez-Rodríguez, R., & Jabaloyes-Vivas, J.-M. (2011). Seeking organisational excellence by using the information coming from the EFQM excellence model as starting point: application to a real case. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 853–868.

Anand, G., Ward, P.T., Tatikonda, M.V. (2009). Role of explicit and tacit knowledge in six sigma projects: An empirical examination of differential project success. *Journal of Operations Management* 28(10) 303-315

Appiah Fening, F., Pesakovic, G., & Amaria, P. (2008). Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(7), 694–708.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.

Bauer, J., Falshaw, R. & Oakland.S.J. (2007). Implementing Business Excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*. 16(4), 543-553

Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management

systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 17(8), 742–750.

Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22.

Calvo-Mora, A., Domínguez-CC, M., & Criado, F. (2017). Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management and Business Excellence*.

Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., & Cauzo-Bottala, L. (2014). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186–2201.

Cheng, C.-Y., & Chang, P.-Y. (2012). Implementation of the Lean Six Sigma framework in non-profit organisations: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*.

Christmann, P. & Taylor, G. (2005) Firm Self-Regulation Through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic Versus Substantive Implementation. *First annual Conference on Institutional Mechanisms for Industry Self-regulation. Dartmouth University, Hanover, NH. Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC)*

Corbett, C. J., & Yeung, A. C. L. (2008). Special issue on meta-standards in operations management: Cross-disciplinary perspectives. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 1–2.

Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard, S. (2013). Business excellence models: limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(July 2015), 519–538.

Davies, J. (2008). Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 383–399.

De Mast, J., Lokkerbol, J. (2012). An analysis of the six sigma DMAIC method from the perspective of problem solving. *International Journal of Production Economics* 139,604-614

Dick, G. P. M., Heras, I., & Casadesus, M. (2008). Shedding Light on the Causation Between ISO 9001 and Improved Business Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 687–708.

Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2015). Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results. *International Journal of Production Research*, 53(2), 371–382.

Gómez, R., Serrano, A., & López, M. (2015). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, (December), 1–22.

Greenfield, D., & Braithwaite, J. (2008). Health sector accreditation research: a systematic review. *International Journal for Quality in Healthcare*. Volume 20, 3: 172-183.

Guilló Tarí, J. J., Gamero, J. J. L., & Molina Azorín, J. F. (2007). El Proceso De Autoevaluación Según El Modelo EFQM en una Pyme. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 13–Nº 2, 203–216.

Heras Saizarbitoria, I. (2006). How Quality Management models influence company results—Conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 775–794.

Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M., & Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(February 2015), 197–218.

Hoon Kwak, Y., Anbari, F.T. (2006). Benefits, obstacles and future of six sigma approach. *Technovation* 26 (06) 708-715

Instituto Nacional de Estadística (2015). Encuesta sobre innovación en las empresas 2015

Jaca, C., & Psomas, E. (2015). Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9–10), 958–970.

Jayaram, J., Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation - A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), 345–356.

Juaneda Ayensa E., 2010. *Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar: implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo*. Tesis Doctoral. Logroño: Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Rioja.

Juaneda Ayensa, E., Menorca, L. G., & Servós, C. M. (2013). El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 111–126.

Karthi, S., Devadasan, S. R., Selvaraju, K., Sivaram, N. M., & Sreenivasa, C. G. (2013). Implementation of Lean Six Sigma through ISO 9001: 2008 based QMS: a case study in a textile mill. *Journal of the Textile Institute*, 104(10), 1089–1100.

Kim, D.-Y, Kumar, V, & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295–315.

Kim, D. Y., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684–701.

King, A., & Toffel, M. W. (2009). Self-regulatory institutions for solving environmental problems: perspectives and contributions from the management literature [in] Governance for the environment: new perspectives. *Governance for the Environment: New Perspectives*.

Lee, D. (2012). Implementation of quality programs in health care organizations. *Service Business*, 6(3), 387–404.

Leggat, S.G., Bartram, T., Stanton, P., Bamber, G.J. & Sohal, A.S. (2015). Have process redesign methods, such as Lean, been successful in changing care delivery in hospitals? A Systematic Review. *Public Money & Management*. Vol 35 (15)-2

Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S., Choo, A.S. (2002). Six sigma: a goal theoretic perspective. *Journal of Operations Management* 21 (03) 193-203

Lo, L. K., & Chang, D. S. (2007). The difference in the perceived benefits between firms that maintain ISO certification and those that do not. *International Journal of Production Research*, 45(8), 1881–1897.

Marín Vinuesa, L. M. (2013). Gestión de la Calidad Total e indicadores no financieros: reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 22(2), 97–106.

Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., Martínez, J. A., & Martínez-Lorente, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27(6), 495–511.

Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. R. (2008). Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las

teorías institucionales y de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, (34), 7–31.

Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R., & Choi, T. Y. (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 23–39.

Martínez-Moreno, A., Morales, V., Sánchez-Roca, C. y Sánchez-Pérez, F. (2012). El modelo EFQM, análisis de los criterios resultados en un servicio deportivo municipal con más de 25.000 habitantes. *Cuadernos de psicología del deporte*, vol. 12, Suplemento 2, 71-76.

Mejora, U. N. A. P. D. E. (2002). Desarrollo y validación de un instrumento de medida de la dirección de la calidad: una propuesta de mejora 1, 8, 151–176.

Melao, N.F. & Guia S.M. (2013). Exploring the impacts of ISO 9001 on small- and medium sized social Service institutions: a multiple case study. *Total Quality Management & Business Excellence. Vol 26, 2015-Issue 3-4*

Melao, N.F, Guia, S.M. & Amorim, M. (2016). Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non- for- profit social services. *Total Quality Management & Business Excellence. 1-18*

Michael Trevor, H., John, D., & Sue, J. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), 194–201.

Morris, T & Ogden.S (2011). Funder Demands for Quality management in the non-profit sector: challenges and responses in a no-profit infrastructure network. *Public Money & Management, Vol. 31,2011- Issue 2*.

Ng, S. C. H., Rungtusanatham, J. M., Zhao, X., & Ivanova, A. (2015). TQM and environmental uncertainty levels: profiles, fit, and firm performance. *International Journal of Production Research*, 7543(June), 37–41

Pinto Molina, M., Pasadas Ureña, C., Baena Díaz, C., Liñán Maza, M. del C., Márquez Pérez, A., ... Duarte Barrionuevo, Miguel, C. (2002). Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias: Anexo. Evidencias y preguntas para los criterios y subcriterios. Lista de estándares para la Matriz de Excelencia. *Unidad Para La Calidad de Las Universidades Andaluzas*. Cádiz, 34 p.

Plataforma tercer sector. (2016) El tercer sector de acción social en 2015: impacto de la crisis.

Poksinska, B., Eklund, J. A. E., & Dahlgaard, J. J. (2006). ISO 9001:2000 in small organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 490–512.

Prajogo, D. I., & Hong, S. W. (2008). The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms. *Technovation*, 28(12), 855–863.

Prajogo, D. I., McDermott, P., & Goh, M. (2008). Impact of value chain activities on quality and innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 615–635.

Psomas, E., Kafetzopoulos, D. P., & Fotopoulos, C. V. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality*, 20(5), 440–457.

Rubio-Andrada, L., Alonso-Almeida, M. D. M., & Rodríguez-Antón, J. M. (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: Evidence from small- and medium-sized service enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 833–852.

Rusjan, B., & Alič, M. (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(7), 756–778.

Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26.

Salaheldin, S. I. (2009). *Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. International Journal of Productivity and Performance Management* (Vol. 58)

Sampaio, P., Saraiva, P. & Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1)

Sanchez-Rodríguez, C., Martínez-Lorente, A. R., & Hemsworth, D. (2012). the EFQM Excellence Model as Enabler of E-Procurement Adoption and the Effect on Performance. *Ecis* (2012).

Sanchez, E., Letona, J., Gonzalez, R., Garcia, M., Darpon, J., & Garay, J. (2006). A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and. *International Journal for Quality in Health Care*, 18(1), 58–65.

Sansalvador, M. E., & Brotons, J. M. (2014). Valuation of the option of abandoning ISO 9001 certification: an empirical study in Spain. *Total Quality Management & Business Excellence*, 3363(June 2015), 1–14.

Santos Vijande, M. L., & Álvarez González, L. I. (2008). Efectos de la Gestión de Calidad Total en la transformación en la Innovación Tecnológica y Administrativa. *Total Quality Management Practices and Firm's Adoption of Technological and Administrative Innovations (English)*, 11(37), 33–65.

Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries. *International Journal of Production Research*, 41(2), 235–268.

Singh, P. J., Feng, M., & Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(2), 122–142.

Stanton, P., Gough, R., Ballardie, R., Bartram, T., Bamber, G.J & Sohal, A. (2014). Implementing lean management/ six sigma in hospitals: beyond empowerment or work intensification? *The international Journal of Human Resource Management*. Vol. 25 (14)-Issue 21

Sternad, D., Krenn, M., & Schmid, S. (2017). Business excellence for SMEs: motives, obstacles, and size-related adaptations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–18.

Suárez, E., Roldán, J. L., & Calvo-Mora, A. (2014). A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5)

Tarí, J. J., Heras-Saizarbitoria, I., & Dick, G. (2014). Internal and external drivers for quality certification in the service industry: Do they have different impacts on success? *Service Business*, 8(2), 337–354.

Teixeira, H. N., Lopes, I., & Sousa, S. (2015). Prioritizing quality problems in SMEs: a methodology. *The TQM Journal*, 27(1), 2–21.

Terziovski, M. (2006). Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. *Management Research News*, 29, 414–424.

Wayhan, V. B., & Balderson, E. L. (2007). TQM and financial performance: A research standard. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(3–4), 393–401.

White, G. R. T., Samson, P., Rowland-Jones, R., & Thomas, A. J. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *The TQM Journal*, 21(3), 273–283.

Wu, S.-I., & Chen, J.-H. (2011). Comparison between manufacturing companies that are ISO certified and those that are not certified using performance measurement model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 869–890.

Yin, R.K. (1999). Enhancing the Quality case studies in Health Service Research. *Health Service Research* 34:5 part II (Dec 99)

7. ANEXO

7.1. Guía y cuestionario para la entrevista

La guía está basada en los trabajos de (Juaneda, 2009; J.Davies,2008) como guía basal en las conversaciones con los distintos mandos de las organizaciones para dotar de una mayor capacidad de análisis a las preguntas abiertas que se formulan:

Esta guía de la entrevista se ha definido para estructurar la información a recoger de acuerdo a los objetivos de la investigación.

La Efectividad, la Integración, la Adaptabilidad pueden constituir factores de riesgo estratégico en la relación entre los procesos de implantación de iniciativas de calidad y el desempeño de la organización. La teoría previa plantea que las motivaciones – externas e internas – de las organizaciones, obstáculos técnicos – tales como el excesivo papeleo, procedimientos muy pesados, o la falta de enfoque (Dahlgaard, Chen, Yuang, Banegas et S.M Dahlgaard-Park, 2013) cuestiones propias de cada sector (Heras et al, 2008; Psomas, Fotopoulos et Kafetzopoulos,2010) o cuestiones de engranamiento entre las distintas iniciativas y los niveles organizacionales (Sternad, Krenn et Schmid, 2017; Dahlgaard et al, 2013) conforman un amplio grupo de barreras con distintas dimensiones que afectan a una correcta implantación de los distintos modelos de calidad y de otras iniciativas inspiradas en el gran marco de la TQM- de la que parten prácticamente todos los modelos de calidad (Kim, Kumar y Murphy, 2010)

Una de las líneas de investigación más prometedoras es la que relaciona el éxito de la implantación de las iniciativas con desarrollos que favorezcan la integración, y el adecuado análisis pormenorizado entre la implantación del modelo o determinadas iniciativas, su adecuación, y el manejo de los momentos de la implementación (Sternad et al, 2017; Davies, 2009) De las relaciones entre los medios (las distintas iniciativas de calidad y sus itinerarios de desarrollo) y los fines (la implantación sustantiva) surge la necesidad de refinar los mecanismos concretos entre Cómo se implantan las iniciativas y la obtención de mejores análisis sobre – entre otras cosas – los costes que tiene para la empresa una implementación determinada en factores clave para la organización tales como la Flexibilidad organizativa. Las interrelaciones entre los distintos mecanismos de engranamiento de los modelos y emprendimientos en calidad y sus efectos sobre esta flexibilidad es un área de investigación sobre la que aún existen ciertas carencias, configurando una de las pequeñas dimensiones de la calidad que forman parte de la agenda de investigación para estos años (Kim et al, 2010)

Una de las maneras de trabajar el cuadro de relaciones que articula la sustitución que se da entre la flexibilidad organizativa y la implantación de un modelo – o de una iniciativa de calidad- consiste en proponer identificar una de

las posibles maneras en las que se puede expresar esta pérdida de flexibilidad: a través de una discrepancia entre la implementación de una iniciativa o un modelo y una pérdida de armonía en la evolución de las dimensiones de la organización – RRHH, Estrategia, Procesos, Dimensión financiera, I+D...- En realidad nuestro objetivo es tratar de diseñar una manera de medir el mencionado cuadro de fuerzas entre la implantación de la calidad y la flexibilidad resultante a través de un instrumental que ya tiene un uso todavía de carácter menor, lo que (D.I Prajogo et S.W. Hong, 2008) denominan nivel de multidimensionalidad o convergencia, lo que se podría recodificar – utilizando el instrumental narrativo de estos últimos años como “un funcionamiento de la organización a varias velocidades”

Nuestra investigación trata de descubrir cómo se articularía esta manera concreta en la que una organización puede perder flexibilidad – desarrollando un funcionamiento a varias velocidades, con unos departamentos con una interiorización mayor de ciertos factores clave de éxito, y otras áreas más “alejadas” de un adecuado “ritmo de crecimiento”- Suponiendo que esta manera de perder flexibilidad sea relevante, queremos descubrir de qué naturaleza pueden ser sus consecuencias.

Aspectos a tener en cuenta:

Primero

Se debe tratar de motivar al interlocutor acompañando los objetivos de la pregunta para que la respuesta se realice andando el camino – y no mediante atajos – a los efectos de realizar un desarrollo correcto:

Ejemplo: si decimos que la efectividad es el grado en el cual el uso real de una iniciativa – puede ser ésta la contratación de un consultor externo para realizar los trabajos de acreditación en los 100+ del modelo EFQM- se corresponde con el uso pensado, el interlocutor puede afirmar que la efectividad es máxima porque consiguieron 150+. La efectividad de la iniciativa no es exactamente lo que queremos medir, sino la efectividad a un nivel más estratégico. Corresponde utilizar las preguntas para averiguar qué hay detrás de la contratación de un consultor externo, por qué se toma esa decisión, y cómo de meditada se encuentra. Posiblemente, la acreditación en los 100+ sea una respuesta “inducida” por el sistema, y constituya más un sesgo que una verdadera motivación. Una pregunta de “enlace” puede ser ¿ por qué 100 puntos?

Segundo

Una de las métricas a observar por el encuestador – y que se corresponde con los objetivos Macro de esta investigación, es saber Cómo de cómodo se encuentra el responsable con el manejo de la Noción de convergencia al final de la entrevista: se trata – a modo de subproducto de la investigación – de averiguar si el nivel de convergencia y la noción de “varias velocidades de maduración”

dentro de la organización confieren al gestor de recursos de una herramienta narrativa sólida para localizar los recursos mejor en el área de calidad. Paralelamente, esta idea reviste similar interés para los responsables de las políticas y los recursos públicos.

Tercero

La medición de la convergencia que queremos – a través de las entrevistas – trasciende con mucho a los números que se obtienen en las auditorías externas de los modelos de calidad. El modelo ISO solo acredita como apto o no apto, y en ambos casos, detalla en los párrafos finales descripciones de Salvedades que son de tipo superficial. No se refieren a elementos de coherencia interna ni cuestiones de similar calado. Algo similar se puede decir del modelo EFQM. No obstante, este segundo marco de excelencia sí atiende a cuestiones propias de su naturaleza holística, pero no explicita – aunque sí refiere - como tal carencias en los niveles de implantación, y la potencial distonía entre la evolución de sus dimensiones dentro de los departamentos de las organizaciones: Hay que completar las preguntas que se realizan en el cuestionario con una revisión compartida de esas auditorías – si es que se tiene acceso a ellas, para encontrar un diagnóstico compartido sobre lo que se ve cuando se mencionan ideas que apunten a disonancias entre unas dimensiones y otras, o a cuestiones de cultura organizativa.

Cuarto

Sobre la conceptualización de los beneficios esperados de la implantación de las distintas iniciativas para la organización:

Nos basamos en la clasificación de las principales motivaciones internas y externas – las cuales son los indicadores habitualmente utilizados para definir los beneficios esperados de las distintas iniciativas en calidad:

MOTIVACIONES EXTERNAS (GOMEZ ET AL, 2015)

- ☐ Mostrar la efectividad de las prácticas de gestión
- ☐ Mejorar la imagen de la organización
- ☐ Mejorar la posición competitiva
- ☐ Anticiparse a la demanda futura de los clientes (expectativas)
- ☐ Anticiparse a futuras tendencias de mercado
- ☐ Incrementar la cuota de mercado
- ☐ Obtener ventajas en la comercialización de los servicios o productos
- ☐ Es un requerimiento genérico para competir en el sector
- ☐ Cumplir con las demandas del mercado
- ☐ Es una demanda actual de los clientes
- ☐ Presión de la competencia
- ☐ Para operar en otros mercados o regiones
- ☐ Presiones del gobierno nacional, regional o local
- ☐ Presiones de determinados proveedores de servicios o financiación

MOTIVACIONES INTERNAS (GÓMEZ ET AL,2015)

- ☐ Decisión corporativa (estratégica)
- ☐ Mejorar la organización interna y la productividad
- ☐ Es una base para mejorar el sistema de gestión de la calidad propio
- ☐ Mejorar la calidad del producto o servicio
- ☐ Optimización de los recursos (eficiencia)
- ☐ Motivar al personal
- ☐ Reducción de costes
- ☐ Supervivencia de la organización

Los riesgos y dificultades se configuran a partir de la revisión de la literatura al respecto, y se clasifican en base a :

- Integración
- Adaptación
- Adopción
- Riesgos estratégicos

Son cuatro grandes grupos:

- 1- Sectoriales:
 - a. Falta de recursos
 - b. Falta de conocimiento para gestionar la calidad
 - c. Falta de presiones en el sector o grupo de organizaciones – el gremio – para obtener certificaciones o acreditaciones de algún tipo
- 2- Endógenas
 - a. Falta de motivación y liderazgo (entre los mandos y los empleados)
- 3- Problemas técnicos
 - a. Gasto excesivo
 - b. Burocracia excesiva
 - c. Cesión de poder a un auditor externo
- 4- Problemas vinculados a la especificidad del producto o servicio.

Estos cuatro grandes grupos (Psomas et al, 2010) junto con la clasificación de las motivaciones (Gómez et al, 2015) y la descripción de los problemas vinculados a la integración y la adaptación (J. Davies, 2009; D. Sternad et al, 2017) así como determinadas consideraciones que operan a nivel estratégico para determinar la implementación simbólica o sustantiva (P. Christmann et al, 2006) definen el grupo de variables entre las que se mueve el estudio y los objetivos. De esta forma, las variables de análisis guardan similitud material y formal con este triángulo conceptual.

Para identificar este grupo de variables se encuentra el grupo de preguntas que se identifican con la siguiente guía (Davies, 2009):

- 5 Cuáles de los siguientes fines se pueden asociar al uso del modelo- o de la iniciativa- que su organización tenía pensado (uso intencionado) y el uso real que su organización le ha venido dando (uso real)
 - a. Autoevaluación (autoconocimiento)
 - b. Herramienta estratégica
 - c. Ofrecer a la organización una mirada amplia sobre la propia función (intención holística)
 - d. Ser una herramienta para gestionar mejor
 - e. Herramienta para compararse
 - f. Un medio para integrar otras iniciativas de calidad que se habían quedado aparcadas
 - g. Un medio de obtener un reconocimiento en calidad
 - h. Motivar al personal
 - i. Otras razones : Mencionar el cuadro de motivaciones de (Gómez et al, 2015) y explicar de manera sencilla la que más se adapte en un primer repaso. Refinar la respuesta.
- 6 ¿Cómo se encuentra integrada la última iniciativa implantada con el resto de iniciativas ya desarrolladas? (Enunciar los tres grandes grupos de herramientas: ISO, EFQM, TQM.
- 7 Dibujar el itinerario desarrollado por la entidad en la implantación de las distintas iniciativas.

El segundo grupo de variables y objetivos está destinado a medir la Detectabilidad, la frecuencia y la severidad- y en general las consecuencias y su trascendencia- de las hipótesis que emerjan relativas a la integración, la flexibilidad, los tiempos, la madurez, y los elementos de riesgo estratégico que se observen en el primer grupo del cuestionario. Este segundo grupo se observa a través de la combinación de dos cuestionarios:

Primero (Boiral, 2011)

1. Cuáles son los principales riesgos que su organización ha afrontado durante la implantación de sus iniciativas (Trascendencia durante)
2. Cuáles son los principales factores de éxito – impulsores- para que la implantación sea exitosa (Trascendencia Ex ante)

Segundo (F. Melao et al, 2013)

1. Cuáles son los principales impactos que la implantación de las iniciativas han tenido en el desempeño y los resultados (Trascendencia Ex post)

Este segundo grupo de variables se enmarcan en los cuadros de BBPP que reflejan los distintos modelos y estándares de la calidad que figuran en los modelos al uso (EFQM, MBQA, ISO) y que son las referencias para dar medición

a las distintas dimensiones de la calidad. En concreto, nosotros utilizamos las dimensiones básicas TQM , que se extraen de:

Prajogo et Hong, 2008;
Martínez- Costa et al, 2007

A los efectos de enmarcar la caracterización de la relación entre las iniciativas de calidad y sus efectos en la organización. (RELACIÓN MEDIOS-FINES)
Redacta de una manera diferente estas preguntas para que te puedan entender y darte información en relación al cómo.

LIDERAZGO

- P1 El equipo de la alta dirección comparte unas creencias similares
- P2 El equipo de la alta dirección promueve la mejora y el aprendizaje
- P3 identifican y difunden las oportunidades de mejora
- P4 comparten un alto nivel de unidad de propósito

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- P5 Se ha explicitado una declaración de la Misión
- P6 Existe un proceso de planificación comprensible y estructurado
- P7 Se han considerado las necesidades de todos los grupos de interés
- P8 Se ha acordado una declaración de la estrategia que parte de la Alta Dirección

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- P9 Se han identificado las necesidades de los clientes y sus expectativas
- P10 Las necesidades de los clientes se han difundido a lo largo de toda la organización
- P11 Se ha involucrado a los clientes en los procesos de diseño de los servicios
- P12 se mantiene una relación estrecha con los clientes
- P13 Existe un proceso eficaz para resolver las quejas de los clientes
- P14 Se mide regularmente la satisfacción de los clientes

INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

- P15 Existe un sistema de medición de la efectividad del desempeño
- P16 Los datos y la información actualizados están disponibles con diligencia cuando se solicita
- P17 Se revisa regularmente el desempeño de la organización
- P18 La organización está comprometida en políticas activas de benchmarking

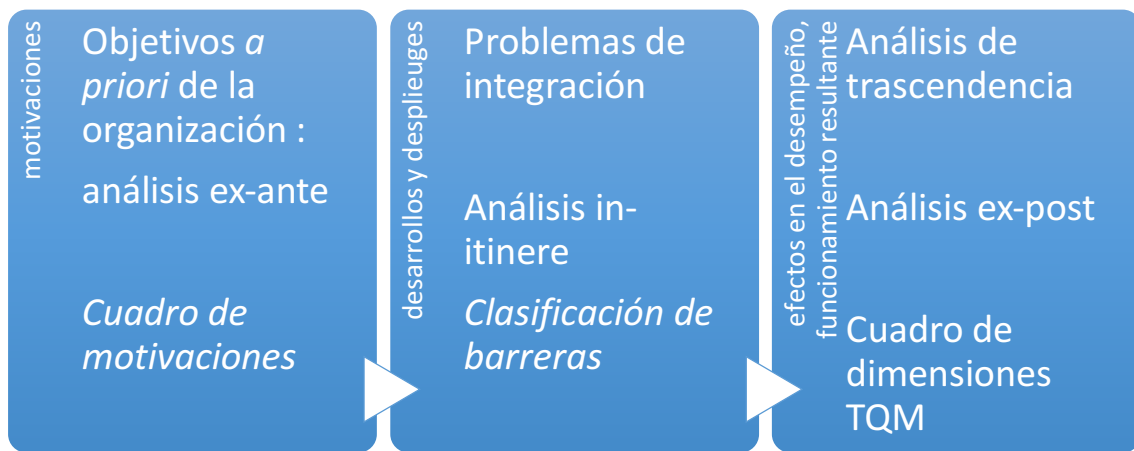
GESTIÓN DE LAS PERSONAS

- P17 Existe un plan formativo
- P18 los trabajadores colaboran en el desarrollo de los procesos (en su diseño)
- P19 La satisfacción de los trabajadores se mide con regularidad
- P20 Los empleados son flexibles y presentan destrezas transversales
- P21 Existe un buen ambiente de trabajo (clima laboral)

GESTIÓN DE LOS PROCESOS

- P21 El concepto de "cliente interno" es bien entendido (con profundidad)
- P22 El diseño de los procesos contempla la manera de prevenir fallos conscientes
- P23 los procedimientos son claros, están estandarizados y documentados
- P24 Existe un uso extensivo de técnicas estadísticas para la gestión y mejora

Identificación del proceso de investigación comunicado a las organizaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez-Costa et al, 2015 y Ng et al, 2017

7.2. Perfil de las organizaciones encuestadas

Exclusión social

La entidad que trabaja en el sector de lucha contra la pobreza y exclusión es una organización de naturaleza católica perteneciente a una orden con más de 200 años de antigüedad. En la Rioja esta institución lleva incardinada en nuestra tierra más de 110 años.

Inicialmente su labor obedeció a una importante donación privada que sustentó el desarrollo de una idea: alimentar con un plato de comida – bacalao – a todo aquel que pudiera entregar una cantidad simbólica a cambio de un trozo de bacalao y un trozo de pan. El objetivo de aceptar una cantidad dineraria por la entrega de esta comida era impedir que el usuario tuviera la impresión de estar mendigando.

Esta idea se depositó en manos de una orden religiosa por parte del Ayuntamiento de la ciudad para que gestionara la implantación de esta iniciativa. Pocos años después el proyecto recibió una importante donación privada que permitió consolidar la iniciativa en el tiempo.

Actualmente, alrededor de este proyecto – el comedor social- han surgido otras iniciativas paralelas que dotan de profundidad la primera idea, promover la autonomía personal de una parte de los usuarios de ese comedor social, para que en la medida de lo posible no necesiten utilizarlo.

A fecha de hoy, el proyecto global está compuesto por el comedor social, un centro de día con taller ocupacional, apartamentos tutelados, un albergue diurno de baja exigencia y una guardería para familias en riesgo financiero.

El comedor elabora unos 96.000 menús anuales, un 15% de los mismos para familias con domicilio propio. El servicio de comidas se articula en base a un acuerdo con el Ayuntamiento.

Conductas adictivas

Esta organización presenta una trayectoria de 25 años en la lucha contra las adicciones. Formalmente depende de otra organización mayor que trabaja en el área de exclusión social. Desarrolla 2 grandes programas: el tratamiento ambulatorio y el tratamiento residencial, así como otras iniciativas como el programa de reinserción, el de ayuda a la población reclusa, y algunos otros programas en colaboración con las AAPP, tales como la iniciativa “Informa-t” destinado a prevenir las drogodependencias entre la gente joven a través de charlas formativas y campañas de sensibilización en los colegios públicos y concertados de las dos grandes áreas metropolitanas de nuestra comunidad: Logroño y Calahorra, o el de apoyo a profesores para prevenir comportamientos anómalos a través de la atención y vigilancia de los profesionales de la enseñanza. Formando parte de las dos grandes líneas de tratamiento se integran otras iniciativas como los programas de pareja, destinados a atender y orientar a los cónyuges que conviven con personas que presentan esta patología. Durante el año 2016, el número de personas atendidas en los dos programas principales fueron 371 personas, con un aumento del 24% respecto al ejercicio anterior. En el ámbito de la concienciación, prevención e información, las personas atendidas o núcleos familiares que solicitaron información ascendieron a 1800 individuos o núcleos familiares- bien sea por teléfono, solicitando información técnica, o mediante entrevistas presencial con alguno de los profesionales que forman parte de su equipo de trabajo. El perfil del trabajador es el de un psicólogo o trabajador social, o bien personal con formación en el área del comportamiento humano.

Discapacidad

La organización que trabaja en el ámbito de la discapacidad intelectual pertenece a una federación que lleva 50 años trabajando por las personas con algún tipo de déficit de esta naturaleza . Su organigrama es el de un movimiento federativo que incorpora como miembros a organizaciones que desarrollan su

labor en los diversos campos de este ámbito – síndrome de Down, autismo, síndrome x- frágil...-y engloba también instituciones que desarrollan labores de tutela y curatela para personas que presentan esta circunstancia. Su papel actual es el de armonizar las demandas y requerimientos de su movimiento asociativo, y el desarrollo propio de programas que no tienen reflejo funcional a través de sus miembros – por ejemplo ciertos tipos de pisos tutelados, o programas de vacaciones para jóvenes con discapacidad intelectual. El colectivo al que atiende es estable, rondando las 90-100 personas, que utilizan de manera intensiva sus programas, así como las familias, las cuales también son receptoras de ciertas ayudas e iniciativas tales como el programa de respiro familiar, destinado a cuidar a usuario que no goza de autonomía suficiente, durante jornadas que se negocian de manera individual con cada familia e individuo. Los programas de respiro y de vacaciones suman más de 300 intervenciones anuales.

Educación

La organización que desarrolla su labor en el ámbito de la educación lleva más de 70 años en nuestra comunidad. Desarrolla labores de escolarización para niños y niñas entre los 3 años y los 16. Mediante la formación reglada y gratuita para los mismos. Forma parte de una organización católica de mayor tamaño. Inicialmente esta organización estaba dedicada a satisfacer las necesidades educativas de los niños pobres de los lugares donde se situaba – inicialmente Italia- extendiéndose por toda Europa – Francia, Reino Unido, Alemania y España- Fue la institución que creó la primera escuela pública gratuita del mundo. Actualmente se encuentra presente en más de 18 países.

Personas mayores y dependientes

Se trata de una organización dedicada a la gestión de servicios, algunas de sus líneas de trabajo tienen un componente mixto- conviven el ánimo de lucro y la iniciativa solidaria. El centro de día al que nos referimos gestiona plazas concertadas – públicas- a través de la Consejería y Ayuntamiento, en base a un

compromiso firmado con las instituciones de servicios sociales de nuestra comunidad. Unas 20 personas reciben ayuda pública a través de esta organización, mediante las labores de atención de las necesidades diarias: higiene, alimentación y terapia ocupacional destinada a poyar la autonomía en labores básicas de la vida diaria. EL horario de acogida del centro ocupa toda la franja diurna y vespertina. Existe la posibilidad de concertar un servicio de transporte adaptado, con horarios a convenir, en función de las necesidades de las familias de los clientes y usuarios.

Paralelamente, a iniciativa propia, la institución mantiene una línea de apoyo a las personas en situación de soledad prolongada, pudiendo contratar horas de servicio de acompañamiento sin coste alguno para el usuario utilizando los servicios del centro de día. La capacidad de las instalaciones es para 100 personas.